

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 55 (1984)
Heft: 10

Rubrik: Demokratie verlangt Autorität auch im Heim

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Demokratie verlangt Autorität auch im Heim

Die im Oktoberheft des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» unter dem Titel «Demokratie verlangt Autorität auch im Heim» veröffentlichten Texte verdanken ihre Entstehung einer Arbeitstagung, die der VSA im Frühherbst 1983 im Schloss Hünigen durchgeführt und in der Folge im Frühjahr 1984 im Franziskushaus Dulliken wiederholt hat. Es handelt sich hierbei um die Ausführungen dreier in der praktischen Heimarbeit stehender Persönlichkeiten, die als «Beitrag der Praxis» die im Heft Nr. 9/84 abgedruckten Rahmenverträge von Prof. Dr. Ernst Kilgus und Dr. Imelda Abbt zu ergänzen hatten. Die VSA-Arbeitstagung, die ein nachhaltiges Echo auslöste, war dem Thema «Demokratische Verantwortung im Heim» gewidmet. Leser, die Behinderte oder Betagte zu betreuen haben, werden die Übereinstimmungen mit der eigenen Arbeit und mit dem eigenen Heim ohne Mühe selbst entdecken.

Pflichtenhefte, Organigramme und Konzepte sind «institutionelle Prothesen»

Von Martin Meier, Bern

Demokratische Verantwortung im Heim ist etwas Selbstverständliches. Das gilt sowohl für die Personalführung als auch für die pädagogische Zielsetzung. Wer undemokratisch und unverantwortlich sein will, sucht Streit. Ja, es ist absurd, sich überhaupt eine gegenteilige Haltung in dieser Art vorzustellen. Die Begriffe Demokratie und Verantwortung gehören zu unserem Gemeinschaftsverständnis. In Umgangsformen und Erziehungszielen suchen wir zum Beispiel Solidarität, Respekt vor dem einzelnen oder Achtung vor der Gemeinschaft. Die Idee der Selbstverantwortung steht neben dem Denken für das Gemeinwohl; die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit neben der Förderung von Mitverantwortung. Und all dies sowohl auf der Ebene der Betreuten als auch in bezug auf die Mitarbeiter. Soll ich denn über etwas reden, das für uns alle soweit klar ist?

In einer gewissen Einschränkung versuche ich, die beiden Begriffe «Demokratie» und «Verantwortung» von einer mehr prinzipiell ethischen Betrachtungsweise her aufzunehmen, um anschliessend zu fragen, was solche Gedanken in unserem Heimalltag bedeuten.

1. Ich beginne mit einer ersten Aussage: **Demokratie lebt vom Vertrauen.** Es ist ein Merkmal demokratisch regierter Staaten, dass durch eine Misstrauensabstimmung Regierungen gestürzt und Neuwahlen provoziert werden können. In unseren Nachbarländern ist diese Möglichkeit während der vergangenen Jahre oft genug bewusst genutzt worden. Demokratische Institutionen sind an das Vertrauen gebunden. Die Wirkungen des Misstrauens sind es im Grunde genommen, welche dem Vertrauen einen Stellenwert geben, der über der Macht und Autorität aller Würden- und Amtsträger steht.
2. Deshalb dürfen wir wohl in einer zweiten Aussage davon ausgehen, **das Vertrauen sei einer Demokratie ethisch überzuordnen.** Kein Vertrauen braucht einzig die Tyrannei. Sie verlässt sich auf die Überlegenheit der physischen Macht, die eben Druck ausüben und damit ein Mitmachen erzwingen kann. Solches erleben Menschen in Völkergemeinschaften, wo einer zur Macht drängt, der sich als den Berufenen ausspielt und angeblich den Weg in eine bewältigte Zukunft kennt.

Diese Arroganz umschreibt Khomeny. Recht ähnlich wirken gewisse Clans, welche die grundlegendsten Menschenrechte mit Füßen treten. Die Spannungen zwischen Tyrannei und demokratischer Verantwortung zeigen sich nicht nur in der fernen, weiten Welt, sondern existenziell auch im Heim. Ich denke dabei an die Ohnmacht, die wir als Erzieher immer wieder gegenüber Menschen erleben, die sich selber kaputt machen: Süchtige, Verwahrloste, unerreichbare Rockers oder Punks. Menschen, die fürs erste den Eindruck erwecken, sich nicht helfen lassen zu wollen, bringen einen in das Dilemma, entweder aus einer Position der Stärke zu handeln oder gar nichts zu tun. Dabei verursacht beides in uns ein schlechtes Gewissen. Das Miteinander-Leben und -Auskommen fordert ein Aufeinander-Zugehen. Demokratische Ideen im Heim sind somit nur realistisch, wenn das Vertrauen allem Tun und Lassen für alle verbindlich übergeordnet wird.

3. Die Gegenüberstellung von Tyrannei und Demokratie weist auf das Problem der Macht hin. Ähnliches verbindet sich mit der Aussage, wonach die Wirkungen des Misstrauens dem Vertrauen erst den besonderen Stellenwert geben. Mit der Misstrauensdrohung kann viel Macht ausgeübt werden. Sie kennen bestimmt die Zwängerei: «Wenn Du mich nicht liebst, dann . . .» Wie wenn dies ein Freipass zu jeder Dummheit gäbe! Haben Tyrannei und Misstrauen in dieser Weise einen negativen Machtfaktor, dann – meine ich – müsste für die Demokratie eine positive Kraft gefunden werden. Dieser Gedanke bringt mich zur dritten Aussage: **Demokratie verlangt Autorität.** Echte Autorität geht darauf aus, im Menschen, an den sie sich wendet, etwas zu mehrten. Das lateinische «auceo», das dem Wort Autorität zugrunde liegt, bedeutet mehrten. Der «auctor» ist der Mehrerer oder Förderer. Die «auctoritas» wäre demnach das Schöpfertum oder Mehrertum. Autorität ist somit die Geltung, die jemand bei einem anderen hat und die durch diesen Einfluss beim andern etwas mehrt. Solches Geschehen möchten wir in der Erziehung erreichen. Wir wollen vorherrschendes Misstrauen überwinden. Wir wünschen, dass eine vertrauende Beziehung entsteht, die einen Freiraum konstituiert, innerhalb dem durch die Kraft der Überzeugung eine

gesunde Entwicklung voranschreiten kann. Wer leben lernen will, muss Wahrheiten oder Richtigkeiten gelten lassen und sich anvertrauend jenen Menschen zugesellen, die denselben Weg teilen. Demokratie funktioniert nur, wo dieses Zutrauen erlebt werden kann, wo Ordnungen deshalb geteilt werden, und wo Menschen da sind, die den Mut haben, eine Autorität zu sein, die das Gute mehr will.

4. Eine vertrauens-erweckende Autorität bringt Hoffnung.

Das ist meine vierte Aussage. Gerade in Krisensituationen sind wir darauf angewiesen, dass sich jemand hervortut, der Besonnenheit, Ruhe vermittelt, der eint und mithilft, einen gemeinsamen Weg, oft einen Schicksalsweg, zu gehen. Weil ich vorher jemanden genannt habe, der als Revolutionär seine Macht missbraucht, verweise ich in diesem Zusammenhang gerne auf eine andere Persönlichkeit, wie Churchill, der in allem Dunkel über Europa vielen Menschen Hoffnung und Standfestigkeit vermittelt hat. Bestimmt kannte er damals Unsicherheit, Zweifel und wusste er nicht, wie weit es ihm gelänge, erfolgreich den Widerstand zu mobilisieren und durchzuhalten. Die Geschichte hat ihm recht gegeben. Selbstverständlich ist es fast überheblich und vermessen, mit dem legendären Namen dieses Mannes einen Vergleich zu den Aufgaben eines Erziehers oder Heimleiters anzustreben. Trotzdem: ich will ja nur verdeutlichen, wie Menschen in Lebenskrisen jemanden brauchen, der für sie glaubt und hofft. Die entmutigten und enthofften Gestalten, die in unsere Heime kommen, müssen einen neuen Ausblick in eine bessere Zukunft erfahren können. Der Resignation, der wir heute so oft begegnen, ist bei allen Erziehungs- und Therapieprogrammen nur durch vertrauenswürdige Autoritäten beizukommen. «Weil sie an mich geglaubt haben, deshalb konnte ich mich nicht selber aufgeben», das ist das schöne Zeugnis für eine gelungene Arbeit, die letztlich immer wieder nur Geschenk ist und erst aus der Perspektive der Geschichte so bezeugt werden kann. Hoffnung entzünden wir nicht mit professionellen Tricks. Hoffnung muss sich übertragen, indem der andere entdeckt, dass ich etwas habe, was er auch erlangen möchte. Und ich werde für ihn Autorität, wenn er spürt, dass in mir lebt, was ihm gilt.

In den vier Aussagen erhebe ich das Vertrauen zum Angelpunkt unseres Themas. Das Vertrauen ist dem Demokratieverständnis übergeordnet. Das Vertrauen geht einem Leben und Arbeiten nach demokratischen Prinzipien voraus. Das Vertrauen gibt dem gesunden Leitbild Boden und Autorität. Das Vertrauen wird zum Mittler der Hoffnung und zum ermutigenden Ausblick in eine Welt, in der so vieles besser werden sollte.

Was erleben wir nun in unserer alltäglichen Heimpraxis? Zu uns kommen die jugendlichen Mädchen in der Regel von der Strasse weg, aus der Untersuchungshaft oder aus der Klinik. Haben wir nicht fast ausschliesslich mit Jugendlichen zu tun, die eben das Vertrauen-Können nicht können? Wie immer ihre Diagnose lautet, sie leiden an Vertrauensschwund. Die zuwenig ausgebildete Vertrauensfähigkeit verleitet sie zu Abhängigkeiten und zu Hörigkeiten, die sie völlig tyrannisieren. Drogen, Alkohol, Tabletten, abartige Freunde und verrückte Ideologien fahren ein, wo es jemandem aus lebensgeschichtlichen Gründen nicht möglich ist, über das Vertrauen gesunde Leitbilder aufzunehmen. Vertrauensschwund ist der ge-

fährliche Boden, auf dem sich jene zerstörerischen Missbräuche ausbreiten, welche die Nacherziehung korrigieren soll. Wir haben Grund zu klagen, wie unsäglich schwer es ist, Vertrauen zu schaffen, wo Misstrauen herrscht. Wie sollen wir mit der Aufgabe zurechtkommen, die will, dass es uns gelingt, aus der Asche von Zwängen und Nötigungen verrückter Umstände demokratisches Verhalten entstehen zu lassen!

Tatsächlich verwenden wir in unserem Beobachtungsheim den grössten Teil unserer Zeit darauf, dieses Vertrauen und Zutrauen zu schaffen. Ich betrachte dies als einen zentralen Auftrag. Das beschriebene Vertrauen muss vorausgehen, wenn eine Jugendliche in ihrer Lebensgestaltung soll mitwirken können. Und dazu soll es recht eigentlich kommen, wenn wir am Ende eines Beobachtungsaufenthaltes Entscheidungen über die weitere Betreuungsform und Massnahmegestaltung treffen. Juristisch gesehen arbeitet unser Heim im Rahmen von Untersuchungsmassnahmen. Wir sind deshalb für die Jugendlichen zuerst immer in einer Position der Stärkeren. Das alleine ist für viele Erzieher ein Alptraum. Das Gefühl der Jugendlichen, an uns ausgeliefert zu sein, muss überwunden werden. Wir versuchen es, indem wir Ohnmacht und Stärke miteinander verbinden. Die Kraft, sich für jemanden verwenden zu lassen, wird in der Regel nicht einfach über den Weg der Professionalisierung erworben. Selbstverständlich braucht es Fachwissen für unsere Arbeit. Aber es braucht darüber hinaus vor allem auch eine Liebesfähigkeit. Es ist keine Überheblichkeit, sondern nur eine erzieherische Notwendigkeit, dass uns ein Kind, ein jugendlicher oder erwachsener Mensch soll zutrauen können, wir würden es gut mit ihm meinen. Denn erst aus solchem Zutrauen stärken sich die Versuche, persönliche Schwachheiten zu überwinden und einen Willen zu fördern, der nicht bei der geringsten Bedürfnisverweigerung zusammenbricht. Willenserziehung, die ja gerade bei süchtigen Jugendlichen ausserordentlich schwer und nur in geduldigen, subtilen Schritten zu erreichen ist, kommt nicht weit, wenn nicht über das Vertrauen und Zutrauen ordnende Kräfte das Gemüt erreichen, das schliesslich den Mut aufbringen soll, lebenserhaltende Ordnungen mehr gelten zu lassen als billiges Nachgeben. Das Vertrauen ist ein bedeutendes Ausdrucksmittel, mit dem wir Erzieher Macht und Liebe in geteilter Verantwortung gegenüber dem Kind oder Jugendlichen fassbar machen. Ich formuliere, wozu ich Vertrauen habe und hoffe, es zeige sich darin Liebe. Ich setze Rahmenbedingungen, innerhalb denen Vertrauen gelebt werden kann und meine, dass ich darin das notwendige Selbstwerterleben auf dem Hintergrund von Halt und Geborgenheit aufbauen kann. Ich rufe zur Verantwortung, wo sich selbständig entfaltendes Leben zeigen oder bewähren will. Und ich vertraue darauf, dass sich in der Ambivalenz zwischen dem Wollen und dem Nachgeben die aufbauenden Kräfte ernst nehmen. Vertrauen heisst für uns Erzieher nicht «laissez faire», und es ist erst gut, wenn soviel Zutrauen zurückkommt, dass eine allmähliche Entwicklung zum Besseren sichtbar wird.

Das verantwortungsvolle Für- und Miteinander in einer Gemeinschaft, in der jeder seinen Platz findet, ist nichts Selbstverständliches. Insofern sind wahrscheinlich demokratische Gepflogenheiten mit den dargestellten Voraussetzungen im Vertrauen und Zutrauen nicht etwas, das man als Lebens- oder Arbeitsform einfach hat. Demokratie muss in den Beziehungen und Bedingungen des Heimle-



Theater Der Jungbrunnen Zürich

Spielzeit: 1984/85

Wir spielen für Sie:

«Di alti Kumode»

Dialektlustspiel in 1 Akt von Th. Bernhöft und R. Stachi

«En alte Scherz wird wieder jung»

Dialektlustspiel in 1 Akt von Bernhard Katzensteiner, Schweizerdeutsche Fassung: Lore Reutemann

«Lottchens Geburtstag»

Lustspiel in 1 Akt von Ludwig Thoma, hochdeutsch mit leicht hessischem Dialekt

«Vogel sing' nicht»

Lustspiel in 1 Akt von Dr. A. Weitnauer, leicht schwäbischer Dialekt und hochdeutsch

«Vor em Ynachte»

Besinnliches Dialektstück in 1 Akt von W. Gutmann

«Schwarzwaldmädel»

Kurzfassung der Operette von Leon Jessel

«Der Vogelhändler» Kurzfassung der Operette von Karl Zeller

«Der Zarewitsch» Kurzfassung der Operette von Franz Lehar

«Die lustige Witwe» Kurzfassung der Operette von Franz Lehar

«Im weissen Rössl» Musikalischer Streifzug in 2 Teilen

«Operettenkonzert»

Die schönsten Melodien aus «Gasparone» und «Csardasfürstin»

«Heitere Lyrik und Prosa»

Leseabend mit Werken von Tucholsky, Ludwig Thoma, Eugen Roth u. a. m.

«Buntes Programm»

Eine heitere Stunde mit Sketchen und Lesungen

«Die Herbergssuche»

Weihnachtsspiel mit Musik und Gesang, schriftdeutsch, in Versform, von Georg Thurmair

«Und Friede den Menschen auf Erden»

Dramatisches Weihnachtsstück in 2 Akten von Peter Hardt (Schriftdeutsch, leicht süddeutscher Dialekt)

«Der Mann der das Feuer holen ging»

Weihnachtsspiel nach einer alten, nordischen Legende von Selma Lagerlöf

«... es weihnachtet!»

Weihnachtsfeier in kleinem Rahmen, Lesungen, Weihnachtslieder usw.

«Festliches Weihnachtskonzert»

Lieder und Lesungen, umrahmt und begleitet von Instrumentalquartett

Bestellungen
und weitere Auskünfte:

Theater Der Jungbrunnen Zürich

Leitung: Zdenko v. Koschak
Forchstrasse 163, 8032 Zürich, Tel. 01 53 99 58

«Arbeitshilfen für Altersheime»

In jedem Heim – und im Altersheim erst recht – kommt man ohne Formulare nicht aus. Sie sollen helfen, das Verhältnis der Menschen einer Heimgemeinschaft zu regeln, ohne das Zusammenleben lediglich zu reglementieren und zu uniformieren. Unter dem Titel «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime zur Gestaltung des Verhältnisses Pensionär – Heim» ist im VSA-Verlag eine kleine Mustersammlung der heute im Alters- und Pflegeheim üblichen Formulare erschienen, zusammengestellt und kommentiert von Dr. iur. Heinrich Sattler.

Die handliche Sammlung, die nichts anderes als eine Arbeitshilfe sein will, zeichnet sich dadurch aus, dass der Kommentator nicht nur mit den einschlägigen juristischen Aspekten, sondern auch mit den Besonderheiten des Heims vertraut ist. Einerseits sollen die zusammengestellten Muster Anregung sein, an bestimmte Themen überhaupt zu denken. Andererseits sollen die formulierten Lösungsvorschläge dazu dienen, Erfahrungen anderer Heime sinnvoll zu verwerten. Verwerten kann unter Umständen auch heissen «verwerfen»! Vielleicht regen die Formulierungen den Leser an, nach eigenen Lösungen zu suchen oder eine bestimmte Frage mit Absicht nicht zu normieren.

Hinsichtlich der äusseren Gestaltung und des Aufbaus orientieren sich die Entwürfe eher an praktischen und weniger an logischen Gesichtspunkten. Die Formulare sollen möglichst ansprechend und gut lesbar sein, weshalb gewisse Wiederholungen in Kauf genommen worden sind. Andererseits sollen sie nicht zu umfangreich und die anvisierten Lösungen leicht realisierbar sein. Nicht jede Änderung der Umstände sollte gleich nach einer Generalrevision der Formulare rufen.

An die Adresse der Heimleitungen stellt der Autor fest: Damit die Formulare ihre Hauptfunktion erfüllen können, darf das Heim sie dem Pensionär nicht einfach in die Hand drücken oder zustellen. Die in den Papieren enthaltenen Themen müssen in einer Atmosphäre, die das «Sich Äussern» fördert, besprochen werden. «Der alte Mensch braucht oft mehr Zeit als uns dies passt. Denken wir Heimleiter(innen) immer daran, welche grosse Lebensumstellung der Heimeintritt bedeutet und nehmen wir es für normal, wenn er dem alten Menschen schwerfällt, auch wenn wir ein noch so schönes Heim und so viel guten Willen haben.» Die Broschüre «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» ist zum Preis von Fr. 13.– (+ Porto) beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, zu beziehen.

Bestellung

Wir bestellen hiermit

..... Exemplar(e) der Mustersammlung «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» von Dr. H. Sattler zum Preis von Fr. 13.– (+ Porto).

Name, Vorname _____

Adresse des Heims _____

PLZ, Ort _____

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

bens wachsen. Sie muss sich immer wieder neu ereignen. Wir haben sie nicht im Griff. Wir erstreben und suchen sie. Wir finden sie; aber wir verlieren sie auch immer wieder. Das ist beschwerlich. Nur ungern, gegen ein tiefes Widerstreben, begreifen wir, dass alle Sehnsucht nach Entfaltung und Erfüllung aus einer Gebrochenheit stammt, welche die Menschheit eh und je angetrieben hat, durch Irrungen und Glück unterwegs zu sein.

Wo nicht die Kräfte des Guten wirken, da ist Raum für die Macht des Bösen. Wir sind uns nicht mehr gewohnt, die Welt in einer solchen Schwarz-weissmalerei zu sehen. Und doch durchzieht ein solcher Zwiespalt das Leben und fordert immer wieder unsere Wahl. Das Gute mehrt im Sinne des dargelegten Autoritätsbegriffes. Das Böse nimmt weg, mindert und lässt oft auch noch das Wenige kaputt gehen, das in einem von allzuvielen Unzulänglichkeiten geprägten Leben noch vorhanden ist. Mich erschüttert, wie viele Lebenserschwernisse sich gerade bei jenen Menschen noch hinzufügen, die selber an positiven Fähigkeiten nur mager ausgestattet sind. Ich sehe es immer wieder, wie es noch recht stattlich angeht, einem Mädchen aus der ärgsten Krise zu helfen, und wie schwer sie es später haben, wenn die Unverbindlichkeiten des jugendlichen Alters vorbeigehen und Beziehungen eine schöpferische Frustrationsfestigkeit erlangen müssten, die eigentlich einen erwachsenen Menschen auszeichnen sollten.

Ich brauche nicht lange darauf einzugehen, wie Vertrauen gefördert werden kann: zum Beispiel durch Offenheit oder Selbstkongruenz, indem ich eine gute Übereinstimmung suche zwischen dem, was ich empfinde und dem, was ich sage, durch positive Wertschätzung oder ungeteilte Aufmerksamkeit gegenüber einem Partner. Derartige Grundsätze sind Ihnen bekannt. Doch geht es Ihnen nicht ebenfalls so, dass Sie manchmal recht genau wüssten, was es zum gegenseitigen Vertrauen brauchte, und doch kommen Sie nicht zum entsprechenden Gefühl oder Eindruck? Den Imperativ, wie es sein sollte, kennen Sie; die prozesshafte Seite, wie Vertrauen entsteht, kennen Sie auch, und doch leiden Sie daran, dass es in der konkreten Beziehung nicht so ist. Sie trauen dem vermeintlichen Vertrauen nicht. Heisst dies nun nicht, dass *Vertrauen eben nur möglich ist, wenn ich weiss, was ich am ändern habe?* Wenn ich ihn soweit kenne und erkenne, dass er für mich von seinem inneren Fahrplan her berechenbar ist.

Ich muss die Gebundenheiten an eine Leitlinie, an eine normative Instanz, an ein fassbares Lebens- und Arbeitsverhältnis spüren. Handelt ein Mitarbeiter nur willkürlich, etwa opportunistisch oder allzu pragmatisch, so weiss ich eben nicht so recht, was ich an ihm habe, wie weit er nur eigene Interessen verfolgt oder blossen Eigennutz erstrebt. In diesem Sinne schränke ich die Fragen nach Demokratie im Heim auf die Vertrauensfrage und die menschlich, ethische Berechenbarkeit des Mitarbeiters ein. Das etwas unschöne Wort der «Berechenbarkeit» ist übrigens auch den anvertrauten Schützlingen gegenüber eine nicht unwichtige Erziehungsmaxime. So legen wir Wert darauf, dass wir uns auf unsere Mädchen verlassen können. Die Berechenbarkeit im Verhalten und Denken gehört zur persönlichen Integrität. Impulsive Ausbrüche dagegen, ein plötzliches Ausflippen, ein Gegenüber mit wechselnden Meinungen oder Stimmungen wirkt verunsichernd. Wo es um Mitsprache und Mitgestaltung geht, sind solche Eigenschaften widerlich.

Sicher gehört die Berechenbarkeit auch zum Freiraum, zur Autonomie, sowohl des Individuums als auch der Gemeinschaft. Freiheit ist bekanntlich nicht Bindungslosigkeit und auch nicht Ungebundenheit. Freiheit entsteht, wenn positive Ordnungen der Gemeinschaft verinnerlicht werden und eine Verlässlichkeit entsteht, die mich wissen lässt, dass der andere nicht unvorhersehbar ausbricht. Mit der Berechenbarkeit meine ich selbstverständlich nicht etwas Fades oder Eintöniges. Liebe macht erfinderisch. Sie sucht Überraschungen, doch sie lässt nicht im Stich. Der Ruf nach demokratischen Regeln fordert notgedrungen eine Verlässlichkeit, die sich unter Bedingungen der Zuneigung und Liebe am besten gewährleistet. Nur am Rande sei in diesem Zusammenhang nochmals darauf verwiesen, wieviel es an menschlichem Engagement in widrigsten Umständen braucht, um aus einem Verhältnis der reinen Durchsetzung des Stärkeren zu jener glaubhaften Autorität zu kommen, welche dieses nun genügend zitierte Vertrauen mehr.

Berechenbarkeit und Verantwortung gehören ebenfalls zusammen. Verantwortung ist gebunden wie die Freiheit. Sie ist gebunden an bestimmte Werte. An Werte mit einem Anspruch auf Verbindlichkeit.

Wie steht es mit unseren erzieherischen Werten? Erleben Sie nicht gleich wie ich, dass in unserer toleranten, pluralistischen Welt Wertorientierung und damit – so meine ich – personale Substanz abnimmt und irgendwie in einem unverbindlichen Kollektiv verpufft? Was bedeutet das abgegriffene Wort Liebe oder Freundschaft? Was bedeutet Hoffnung oder Glück? Wie reden Sie im Team mit ihren Mitarbeitern über das, was menschlich erstrebenswert ist? Wir ringen heute immer wieder darum, über einige Platitüden hinauszukommen. Die allgemeine Humanitäts- und Menschenrechtsduselei hilft uns wenig. Die demokratischen Gepflogenheiten drängen zur Toleranz. Ihr Pluralismus relativiert jedes Lebensverständnis. Wir sind annähernd soweit, dass wir nach Mehrheitsbeschlüssen erziehen. Sind wir mehrheitlich dafür, geduldig und nachsichtig zu sein? Sind wir mehrheitlich dafür, ein inadäquates Verhalten zu ignorieren? Sind wir mehrheitlich dafür, Grenzen zu setzen oder eine Strafe zu verpassen? Sind wir mehrheitlich für 40 Franken Taschengeld pro Woche und einen zusätzlichen Ausgang bis 24 Uhr? Sind wir mehrheitlich für einen festen Freund und für das Recht auf den eigenen Bauch, egal, was dies alles bedeutet? Die Aufzählung liesse sich von harmlosen Entscheiden bis zu weit grundsätzlichen Haltungsfragen weiterführen. Als wir vor 12 Jahren unseren Betrieb übernahmen, sangen wir vor dem Essen ein Lied. Heute nicht mehr. Da habe ich etwas aufgegeben, das ich pflegen möchte. In unserer Wohngruppe hatten wir lange Gespräche, ob ein Mädchen ihren Freund aufs Zimmer nehmen dürfe, und ab wann eine Beziehung so sei, dass die Intimität ermöglicht werden muss.

Bestimmt kennen Sie diese wichtigen, doch oft kaum endenden Diskussionen im Heim. Wie gerne wird gerade unter uns Sozialen verbissen über eine vermeintlich aufgeschlossene Einstellung zu etwas diskutiert. Wobei ich gar nicht immer so sicher bin, wie echt sich das Gesagte mit dem zu innerst Gemeinten deckt. Vielleicht ist dies auch ein Grund, weshalb bei allem Reden die Frage nach der Verantwortung so grosszügig ausgeklammert wird.

Kleines Handbüchlein:

«Versicherungen im Heim»

Im VSA-Verlag im Jahr 83 erschienen ist als kleines Handbuch die von Dr. iur. Heinrich Sattler verfasste Schrift «Versicherungen im Heim / Anregungen und praktische Hilfen für Kommissionen, Heimleiter und Mitarbeiter». Die Broschüre, die in jedem Heim zu Rate gezogen werden sollte, kann jetzt beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, bestellt werden.

In den Vorbemerkungen schreibt der Verfasser: Das kleine Buch kann weder den Rechts- noch den Versicherungsspezialisten ersetzen noch kann es die Besonderheiten eines jeden Heimes berücksichtigen oder gar fertige Rezepte für die vom einzelnen Heim zu treffenden Entscheide liefern. Es soll jedoch den Verantwortlichen – vor allem Kommissionen und heimleiten – helfen, die ihrem Heim angepassten Lösungen leichter zu finden. Es kann auch den Arbeitnehmern der Heime helfen, ihre Pflichten und Rechte besser kennenzulernen. Die Auswahl der behandelten Themen ist nach praktischen Gesichtspunkten erfolgt: Welche Fragen bereiten dem Heim am ehesten Probleme oder werden übersehen oder sind im Moment von grosser Aktualität?

Die Sicherheitsbedürfnisse des Schweizerers ironisierend hat Max Frisch einmal gesagt, die grösste Angst des Schweizerers sei es, ohne Lebensversicherung zu sterben. Die Sicherheitsbedürfnisse von vielen Heimverantwortlichen scheinen weniger gross als die des Durchschnittseidgenossen zu sein, zumindest sind sie oft undifferenziert, zeigt es sich doch, dass erhebliche Risiken im Heim oft nicht erkannt und nicht versichert werden, andere durchaus tragbare Risiken hingegen durch Versicherungsschutz abgedeckt sind. Mit andern Worten: Es kann nicht darum gehen, für einen möglichst totalen Versicherungsschutz zu plädieren. Das Ziel wäre hingegen, die unter vernünftigem Aufwand versicherbaren Risiken, die das Heim, seine Bewohner, Organe und Mitarbeiter aus verschiedensten Gründen nicht tragen können, abzudecken».

Bestellung

Wir bestellen hiermit

.....Exemplar(e) der Schrift «Versicherungen im Heim»
zum Preis von Fr. 15.– (exkl. Versandkosten).

Name, Vorname _____

Name des Heims _____

PLZ, Ort und Adresse _____

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung,
Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Denken Sie nicht auch, dass sich unsere Mitarbeiter – mehr als wir uns Rechenschaft geben – an solchen Wertfragen aufreiben? Ich bin überzeugt, dass die ethischen Probleme des Berufes stärker an die Substanz der Erzieher greifen als die vieldiskutierte Arbeitszeit. Fühlen sich Mitarbeiter nach zwei oder drei Jahren ausgebrannt, so machen weniger die unregelmässigen Dienste schlapp als vielmehr die Ungewissheiten und Unsicherheiten im ethischen und emotionalen Engagement. Interessant dünkt mich auch, wie wir gerade unter den qualifizierten Mitarbeitern Leute haben, die bereit sind, für ein bestimmtes Mädchen viel zu geben, und die deshalb in den Clinch kommen zwischen der Hingabe an das, was ein benachteiligtes Kind in stärkerem Masse benötigt und dem, was man mehrheitlich tut. Gibt es heute nicht viele Erzieher, die auf eine sichere Anstellung verzichten und lieber unter bescheidenen Umständen ein ganzheitliches Engagement leisten! Nur fehlt ihnen dann wiederum der tragende Hintergrund der bewährten und auf Konstanz ausgerichteten Institution, so dass sie es auch deswegen wieder aufgeben.

Mit dem Ausdruck «Erziehung nach Mehrheitsbeschlüssen» zeige ich bewusst eine Kehrseite des so hoch geschätzten Demokratieverständnisses in der Erziehungsarbeit auf. Gerne reden wir nur von den Vorzügen eines demokratischen Arbeits- oder Lebensstils. Wir betonen dabei die tolerante Haltung, die Grosszügigkeit gegenüber Andersdenkenden, die Gleichberechtigung und die Anerkennung von Minoritäten. Doch so echt eine demokratische Gesinnung das Gemeinsame sucht, so sehr läuft sie auch Gefahr, den Ausgleich zwischen den Standpunkten mit einer Verblässung der Inhalte zu bezahlen. Das Feu Sacré etwas einseitig geratener Einstellungen wird auf eine wenig fassbare Humanitätsidee reduziert. Sind in diesem Sinne die lautstarken Menschenrechtsdeklarationen unserer Zeit nicht oft nur fadenscheinige Krücken einer armseligen Lebenseinstellung?

Ähnlich wirken viele Diskussionen um erzieherische Bedürfnisse, um Forderungen nach Selbstgestaltung und Selbstentfaltung. Hinter solchen oft schwulstigen Darlegungen steckt nicht selten bloss ein bescheidenes, personales Existenzminimum. Dabei kommt die Erziehung auch heute noch in unserer aufgeklärten Zeit nicht ohne die Prägnanz anerkannter Leitbilder aus. Das durch eine gesunde Autorität von aussen kommende Sollen geht dem sittlichen Wollen voraus. Erst im Laufe der Entwicklung verinnerlichen sich die steuernden Kräfte und bilden sich im reiferen Menschen zu einem Bild, zu einer inneren Schau, nach der er sich richtet. Wir brauchen Mitarbeiter mit einem erzieherischen Ethos, das durch inneres Erleben im Wertreich verankert ist. Die Wirkung des Vorbildes ist nachhaltiger als eine planmässige Erziehung. Deshalb dürfen wir in der Ausbildung unserer Mitarbeiter nicht nur vom Machbaren reden. Wir müssen uns alle vergegenwärtigen, dass eine planmässige Erziehung wenig wirkt, wenn nicht auch die personale Substanz im Vorbildcharakter durchzudringen vermag.

Wir brauchen Menschen, die sich fassbar und bewusst in ein Lebensverständnis einordnen; deren Wirken und Sein von Lebenssinn durchdrungen ist. Vielen Jugendlichen in unseren Heimen fehlt eine Orientierung an Werten, die das Leben halten und erhalten. Ja, kommen sie nicht in den geschützten Raum unserer Institutionen, um etwas von jenen Haltungen zu lernen, die – in ihrer traurigen

Lebensgeschichte – selten oder gar unerfahrbar geworden sind? Was geben wir ihnen an menschlichen Werten, an Vorbildern, nach denen sie ihr eigenes Leben bilden können?

Ich betone die persönliche Orientierung in einem grösseren Lebensganzen deshalb so deutlich, weil sie nach meinem Verständnis zur Verantwortung gehört. Verantwortung kommt von einer Sinnhaftigkeit her. Sie stellt das, was sie tut, in einen grösseren Zusammenhang. Sie gibt Antwort auf die Antwort, die für sie selber gilt. Darin steckt etwas Ganzheitliches. Ich bemängle, nein es beschäftigt mich in meinem Beruf, wieviel blosser Teilverantwortung getragen wird. Der Lehrer sieht seine Schulstunden und fragt, wie er diese Aufgabe am besten bewältigt. Der Therapeut behandelt unter dem Vorzeichen einer diagnostischen Etikette. Der Erzieher hält Ordnung in seinem Bereich. Wohl haben alle ihr berufliches Ethos, und doch ist es häufig reduziert oder gar degeneriert auf die beschränkte Sache ihrer beruflichen Ausführungsverantwortung. Funktionäre schauen, dass es in ihrem Bereich funktioniert. Die spezialisierte Ausbildung gibt ihnen ihre Legitimation. Wir brauchen sie. Doch darüber hinaus suchen wir Menschen, die eben eine personale, umfassendere Verantwortung zu tragen bereit sind. Menschen, die nicht bei jeder ungewohnten Frage sagen: «Geh, geh zu jenem Spezialisten!» Sondern Menschen, die auch sagen können: «Komm, komm, ich will Dir nahe sein!»

Ein Erzieher entscheidet unschwer über das Wochenprogramm seiner Gruppe. Je nachdem, wovon er eben beeindruckt ist, diskutiert er vielleicht über die gestaltpsychologischen oder bio-energetischen Werte seiner pädagogischen Zielsetzungen. Doch wie redet derselbe Erzieher über das innerste Verlangen eines Kindes nach seinem Vater, über den Tod seiner Mutter oder über die Schuld zwischen Eltern und ihren Kindern?

Wie weit können wir die vielen Belange, die unseren Heimalltag ausmachen, beeinflussen? Wie weit lassen Sie es zu, Gewohnheiten Ihres Wirkens einer unberechenbaren demokratischen Mitbestimmung preiszugeben? Und dies nicht zuletzt unter den Umständen eines ständigen Personalwechsels, der schon alleine genügend dafür sorgt, dass ständig ähnliche Prozesse durchlaufen werden müssen. Sind in Ihrem Heim die verschiedenen autonomen Gruppen so, dass Sie voll und ganz dahinter stehen? Wie verhalten Sie sich gegenüber jenen Bereichen, auf die Sie wenig Einfluss haben, und die doch mitten im Heim sind? Ich denke dabei zum Beispiel an die Prägnanz der Ausbildung Ihrer Mitarbeiter. Unfassbare Gremien sagen, was «in» ist. Fächerkombinationen, Stundenzahlen und Dozenten werden festgelegt. Wird aber auch das besprochen, was Ihnen wichtig ist?

Es ist – und dies wahrscheinlich zum Glück – gar nicht möglich, dass Sie sich Ihre Arbeit und Ihr Heim von all den pluralistischen Zugaben freihalten können. Die Herausforderung durch die vielen fremdbestimmenden Kräfte will Sie bei Ihrer Verantwortungsbereitschaft nehmen. Nicht alleine der Heimleiter ist gut, der nach allen Seiten recht getan, seinen Betrieb führt. Doch auch nicht alleine jener ist schlecht, der noch einigermaßen patriarchalisch seinem Hause vorsteht.

In meinen Ausführungen habe ich Ihnen nicht dargelegt, wie wir in unserem Heim den Wunsch nach demokrati-

schen Umgangsformen und geteilter Verantwortung strukturell lösen. Sie haben bemerkt, wie ich – eine Einseitigkeit in Kauf nehmend – die ethischen Fragen in den Mittelpunkt gerückt habe. Das Bekenntnis zu einem Ziel, einem Orientierungspunkt habe ich vor die ebenfalls begründete Bedeutung von Organisations- und Kompetenzstrukturen genommen. Alles Schriftliche, das wir in dieser Art in unseren Heimen sammeln, kann ja zu den gelebten Weisen des tatsächlichen Alltags einen recht inkongruenten Gehalt haben: Wissen wir doch genau, wie oft wir etwas meinen und es dann ganz anders tun. Ein Forum, das zur Mitsprache gedacht ist, kann zur reinen Durchgabe von Arbeitsanweisungen genutzt werden. Ich bin nicht gegen äussere Formen. Wir machen regelmässig Mitarbeiterbesprechungen und haben Supervision. Dem Erzieher sind vielfältige Verantwortungen in der Betreuung, der Beobachtung und der Entscheidungsfindung für die Massnategestaltung übertragen. Doch in allem möchte ich auch mein Heim davor behüten, dass es zuletzt nur eine perfekte Sozialapparatur darstellt, die allseitig geschätzt wird, weil sie sich geschickt verkauft, und weil sie in der Verzahnung der spezialisierten Dienste gut funktioniert. Strukturen, Pflichtenhefte, Organigramme, Konzepte und dergleichen sind doch nur «institutionelle Prothesen», sicher notwendige, doch eben Krücken, die völlig inhuman sind. Menschli-

che Motive lassen sich erst in der Begegnung erkennen. Denn Gegenstand der Liebe, des Vertrauens und der Verantwortung kann ja letztlich nur eine Person sein. Eine geforderte Ordnung, ein Arbeitsprinzip, lässt sich nur nach einer Zweckmässigkeit beurteilen, und ich kann mich nur entscheiden, ob und wie weit ich mich bereit finde, mich derartigen Grundsätzen oder einem entsprechenden System anzupassen. Erst in der Begegnung mit einem Menschen erhält alles seine Qualität. Leider werden viele Diskussionen mit dem Schlagwort «demokratische Verantwortung» am Schwanz aufgepäuselt, weil die Probleme alleine nach den unzulänglichen Strukturen beurteilt werden, wo es doch meist um die Gesinnung ginge.

Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, Ihnen derartige Hintergründe zu zeigen, und dass Sie einen Eindruck erhalten haben, wie ich mich in meiner Aufgabe dem Thema «demokratische Verantwortung» nähere. Entsprechend möchte ich Sie mit der unpopulären Empfehlung ermutigen, nicht allzu freigiebig den Forderungen nach mehr Demokratie nachzugeben. Dafür zeigen Sie vielleicht etwas erkennbarer, wo und wie Sie in der ethischen Verantwortung Ihrer Aufgabe stehen. Eine fassbare Haltung schafft Vertrauen, Ermutigung und Hoffnung – ansteckende Hoffnung, die wir so dringend brauchen.

Alles Vertrauen ist Wagnis – Misstrauen erzeugt Resignation

Von Hanspeter Heer, lic. phil., Lichtensteig

Demokratie, Demokratisierung, Fremdbestimmung, Mitbestimmung, Selbstbestimmung, Humanisierung, Mitsprache und Mitverantwortung – und letztlich der Weg zu alledem, der lange Marsch durch die Institutionen, den Rudi Dutschke beschwor, das waren die Schlagworte der 68er Jugend. Diese jungen Leute standen an der Schwelle des Erwachsenwerdens und der politischen Abnabelung von unserer Generation. Heutige Jugendliche übernehmen wieder, oft bedenkenlos, die politische Haltung der Eltern oder Vorgesetzten, manchmal mit einer gewissen Tendenz «ins Grüne». Oft sind ausser Allgemeinplätzen bei der Generation der Eltern auch keine politischen Haltungen vorhanden, an denen sich etwas entzünden könnte.

Für die 68er Jugend war der Fall auch klar, mindestens für die politisch interessierte Jugend. Sie hörte sich die Meinung der Eltern an und übernahm bedenkenlos – die gegenteilige Position, was dies auch immer hiess. Einige Dinge waren klar: Wir wehrten uns gegen Autoritäten, gegen autoritäres Verhalten, gegen die in unseren Augen hohl und leer gewordenen moralischen Werte der Gesellschaft, die aber auch in uns selber so stark waren und blieben. Wir glaubten aus Prinzip nicht mehr, was Lehrer, Rektoren, Politiker oder Eltern sagten. Wir forderten Mitsprache und Mitbestimmung und waren uns darin einig, dass das Wenige, das wir konkret oft zu sagen hatten, mit Nachdruck gesagt werden müsse.

Der Pariser Mai 68 war für uns Hoffnung, er brachte Unruhe in die satte Grabesruhe unserer Wohlstandsgesellschaft. Er eröffnete neue Dimensionen in die Eindimensio-

nalität, die Marcuse beschwor. Wir entdeckten neben Marcuse den alten Sartre, und er bescherte uns die Terminologie des Neomarxismus, die unter anderem ein Programm der Demokratisierung verhiess. Wir suchten neue Ideale, neue Perspektiven, neue Vorbilder wie Paulo Freire, Ivan Illich, neue Köpfe wie Che Guevarra und HoChiMinh, um mit ihnen die Zimmerwände zu tapezieren. Wir waren für eine menschlichere, demokratischere Ordnung, in der die Macht von Menschen über Menschen möglichst aufgehoben werden sollte. Die Schlacht ums Quartier Latin vom 10. auf den 11. Mai erlebten wir vor den Radioapparaten. Unsere Hoffnungen schienen sich zu erfüllen. Doch als Frankreichs Arbeiter mit einigen Zugeständnissen in den Koffern zu den Sommerferien aufbrachen, gingen mit ihnen auch unsere Träume im Mittelmeer baden.

Nach und nach gingen wir zur Tagesordnung über. Einiges blieb von diesen Demokratisierungsträumen, dieser neuen Gesellschaft doch übrig.

Mitbestimmung nach Arthur Rich

Der Zürcher Sozialtheologe Arthur Rich versuchte einiges aus diesem Demokratisierungskübel von 1968 aufzugreifen und zu systematisieren.

Arthur Rich geht in seinem Buch über die Mitbestimmung in der Industrie davon aus, dass durch die Industrialisierung das Kapital der Arbeit übergeordnet wurde. Das

geschah vor allem deshalb, weil Arbeitskräfte im Überfluss vorhanden waren. Man konnte auswählen und zurückweisen, wer einem nicht passte. Kapital war nur beschränkt vorhanden, hatte also den grösseren Wert. Die Frage der Mitbestimmung tritt bezeichnenderweise da auf, wo die Stellung der Arbeiter stark wird, weil Arbeitskräfte Mangelware sind. Heute, bei den vielen Arbeitslosen, sprechen bezeichnenderweise nur noch wenige von Mitbestimmung und Demokratie. Das hierarchische Prinzip, die starke Führung wird wieder betont. Der Wert der Ware Arbeitskraft und damit auch das Mass der Demokratie in der Industrie richtet sich nach Angebot und Nachfrage.

Die Macht des Kapitals wurde später durch die Verfügungsgewalt des Managements ersetzt. Das Verhältnis der Unterordnung der Arbeit unter das Management blieb erhalten. Die Macht bleibt bei jenen Mitteln oder Leuten, die am schwierigsten zu erhalten sind, und das sind heute die fähigen Manager.

Das moderne Management arbeitet im Team, wendet also gewisse demokratische Formen an. Gemeinsame Entscheidungen sind heute an der Spitze der meisten Unternehmen üblich. Hier stellt sich die Frage nach der Verantwortung, wie sie Prof. Kilgus angetönt hat.

Tatsache ist, dass eine Leistung nur durch die Kooperation der verschiedenen Teile eines Betriebes zustande kommt. Im Zeichen des Arbeitskräftemangels war man so auch seit den 60er Jahren daran, aus dem Industrieuntertan einen Industriebürger zu machen. Arthur Rich verlangt, dass der Arbeiter nicht nur im Staat, sondern auch im Unterneh-

men den Status eines mündigen Bürgers erhalten soll. Bürger sein bedeutet, die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen wir leben, verfassungsrechtlich mitzubestimmen. Als Konsequenz daraus ergibt sich für Rich das Menschenrecht auf Mitbestimmung des Arbeitnehmers. Das sei nur möglich im Rahmen einer demokratisch orientierten Unternehmens- und Betriebsverfassung.

Demokratisierung

Unter Demokratisierung lässt sich alles mögliche verstehen. Meist wird darunter ein Vorgang verstanden, die demokratischen Lebensformen auf möglichst viele Bereiche des gesellschaftlichen Daseins auszudehnen. Das anarchistische Demokratieverständnis geht sogar einen Schritt weiter.

Das anarchistische Demokratieverständnis

Nach diesem Verständnis ist Demokratie ein Prozess zur Aufhebung der Herrschaft überhaupt. Sie soll die Emanzipation von jeder Art von Herrschaft ermöglichen und führt zwangsläufig zu einem extremen Individualismus. Im Vordergrund steht primär die Befriedigung der Bedürfnisse des einzelnen Individuums.

Was ist denn Demokratie im herkömmlichen Sinne?

1. Es ist eine Ordnungsform mit klar verteilten Kompetenzen, gesetzlich verankert, mit Funktionsträgern.
2. Auch in einer Demokratie wird Macht über Menschen ausgeübt. Von solchen, die sich dem Gesetz widersetzen, wird Gehorsam gefordert, der Staat hat die Mittel, um diesen Gehorsam zu erzwingen.
3. Die Machtträger sind gewählt, einem Parlament oder dem Volk direkt verantwortlich, sind an Gesetze gebunden und können abgewählt werden. Sie haben ihren bestimmten Kompetenzspielraum.
4. In grösserem oder kleinerem Ausmass entscheidet das Volk in Sachfragen mit. Sonst bestimmt es die Repräsentanten, die es vertreten sollen und in ihrem Sinne regieren sollen.

Für mich stellt sich die Frage, wieweit dieser staatliche Demokratiebegriff, den wir doch irgendwo im Hinterkopf haben, wenn wir auch von Demokratie im Heim sprechen, sich auf die spezifische Heimsituation übertragen lässt.

Der Vergleich Staat und Heim

1. a) Staatsbürger wird man durch die Geburt und bleibt es in der Regel ein Leben lang. Verbunden sein mit dem Staat mit seinem Begriffe, wie Zugehörigsein, Volk, Heimat, Mentalität, Wir-Gefühl usw.
b) Eine Arbeitsstelle im Heim wählt man aus oder man wird gewählt. Für eine beschränkte Dauer, mit beschränkter Arbeitszeit, mit Ferien, um zu verdienen, um seine Kräfte einzusetzen, mit einem beschränkten, klar umrissenen Verantwortungsbereich und beschränkten Aufgaben. Daneben, ausserhalb dem Heim, bleiben die Familie, die Freunde, die Freizeit, die

Alfred-Adler-Institut
Selnastrasse 15, 8002 Zürich
Tel. 01 202 93 81

Weiterbildung

für **Ausbildner**
von **Erziehern/Sozialpädagogen**

Thematik:

Es werden – in Abstimmung auf die Bedürfnisse der Kursteilnehmer – pädagogische, psychologische, methodisch-didaktische Fragen bearbeitet, die im Zusammenhang mit der Ausbildung der Ausbilderrolle auftauchen.

Dauer:

6 x 2 Kurstage (Jan.–Nov. 85)
jeweils Donnerstag und Freitag von 9–17 Uhr

Leitung:

Dr. phil. Walter Amsler

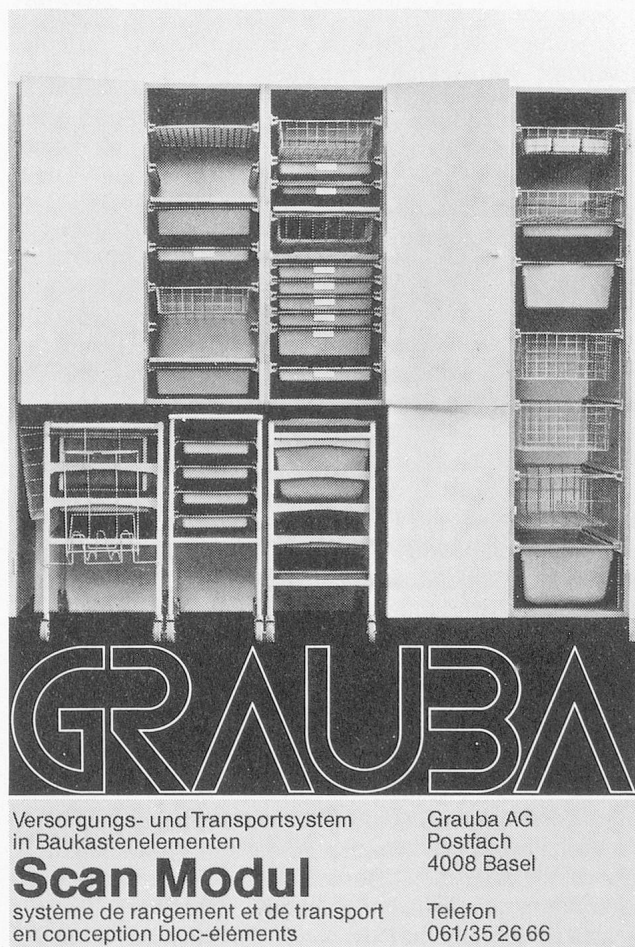
Anmeldung:

bis spätestens Ende November 84.

Fordern Sie das Detailprogramm beim
Sekretariat an.

Hobbys, evtl. Vereine, öffentliche Ämter usw. Der Staat umfasst einem total, das Heim sowohl zeitlich als auch als Mensch nur sehr partiell.

2. a) Der Staat hat die Aufgabe, seinen Bürgern zu dienen, ihre verschiedenen Interessen zu vertreten, für sie Dienstleistungen zu erbringen (Strassen, Bahn, Sozialwerke usw.), sie zu schützen durch Ordnung nach innen und nach aussen.
- b) Das Heim hat einen Auftrag wie ein anderes Unternehmen. Es hat Kinder aufzunehmen, zu erziehen und zu unterrichten und sie wieder abzugeben. Es hat Auftraggeber und Klienten, Geldgeber, Kostgeldzahler, Eltern und Versorger mit ihren Ansprüchen. Die Mitarbeiter im Heim werden dafür bezahlt, ihren Auftrag auszuführen. Der Staat ist somit ein Dienstleistungsbetrieb für Bürger, hingegen das Heim ein Dienstleistungsbetrieb für andere Dritte.
3. a) Im demokratischen Staat wählen die Bürger ihre Regierung und setzen sie wieder ab.
- b) Im Heim wird der Heimleiter durch ein Aufsichtsgremium bestimmt. Er übernimmt Mitarbeiter oder liest sie selber aus (sofern eine Auslese möglich ist). Die Wahl der eigenen Leitung ist den Erziehern nicht möglich, sie können nur den Arbeitsplatz auswählen mit der entsprechenden Heimleitung.



GRAUBA

Versorgungs- und Transportsystem
in Baukastenelementen

Scan Modul
système de rangement et de transport
en conception bloc-éléments

Grauba AG
Postfach
4008 Basel

Telefon
061/35 26 66

IFAS, Halle 1, Stand 132

Fazit

Die Voraussetzungen in Staat und Heim sind ganz andere. Man kann nicht einfach das staatliche Demokratieverständnis aufs Heim übertragen.

Viele Mitarbeiter kommen mit einem etwas verworrenen, anarchistischen Demokratieverständnis ins Heim. Oft tendieren sie in Richtung extremer Individualisierung, sie wollen vor allem sich selbst im Heim entfalten und die eigenen Bedürfnisse ausleben.

Dafür ist das Heim meiner Meinung nach sehr ungeeignet. Wir haben als Heim einen Auftrag, wir erziehen die Kinder. Erziehungsarbeit bedeutet für den Erzieher sehr oft Verzicht darauf, seine eigenen Bedürfnisse leben zu können. Nur zu oft ist Erziehungsarbeit Askese, Verzicht, für den Erzieher häufig eine frustrierende und wenig lustbetonte Arbeit. Er muss die Freizeit für die Kinder und nicht für sich planen. Er muss seinen Tagesrhythmus dem Rhythmus der Kinder anpassen. Er muss oft mit unangenehmen Eltern verkehren, muss mit Mitarbeitern auskommen, die er nicht ausgewählt hat. Er muss Kinder bestrafen und sie verstärken, nicht wie es ihm passt, sondern wie es die Situation erfordert. Nicht nach Lust und Laune, sondern nach erzieherischen Gesichtspunkten. Das heisst natürlich alles nicht, dass die Erziehungsarbeit nicht Freude macht und Freude machen soll. Sie wird jedoch erst dann Freude machen, wenn man erkennt, dass die Arbeit, die man oft gerade durch Verzicht auf Befriedigung eigener Bedürfnisse leistet, dann auch Früchte trägt. Dass Beziehungen aufgebaut werden, dass Kinder sich im Positiven entwickeln.

Einige konkrete Hinweise zur Mitbestimmung

Im Heim arbeiten Leute mit verschiedener Ausbildung in unterschiedlichen Funktionen. Die Leitung trägt die Verantwortung gegenüber dem Aufsichtsorgan. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar, kann auch nicht dem Team übertragen werden. Mitbestimmung und Demokratie dürfen nicht dazu führen, dass diese Verantwortlichkeiten unklar werden. Auch innerhalb des Heimes müssen die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar bleiben. Ein gegenseitiges Dreinreden in die jeweiligen Kompetenzbereiche führt nur zu unnötigen Reibereien, die den Betrieb und das Verhältnis untereinander belasten.

Jeder Teil des Heimes braucht ein klar begrenztes Arbeitsgebiet mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Das betrifft konkret die Bereiche Ökonomie, Schule und Erziehung. Absprachen zwischen allen drei Bereichen sind meist nur zu organisatorischen Zwecken nötig.

Oekonomiebereich und Schule haben spezifische Aufgaben mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten. Der Auftrag der Schule ist weitgehend durch den Lehrplan gegeben. Dennoch ist im Heim auf erzieherischem Gebiet eine enge Zusammenarbeit mit dem Erziehungssektor nötig. Heimleitung, Erzieher und Lehrer müssen permanent nach den optimalen Förderungsmöglichkeiten suchen.

Erziehungssektor: Im Kleinheim ohne Gruppensystem wird in diesem Bereich eine klare Kompetenzverteilung

oft schwierig. Heimleitung und Erzieher müssen im permanenten Gespräch nach der gemeinsamen Marschroute, nach gemeinsamen Erziehungszielen, -mitteln und -methoden suchen. Die Autonomie der Erzieher ist deshalb relativ gering.

Grundsätzliche Fragen der Erziehung

Wenn wir von Demokratie im Heim sprechen, kommen wir nicht um die Frage herum, wer im Heim schliesslich die Strukturen, die Erziehungsziele und Erziehungsmethoden bestimmt. Hier streiten sich zwei grundsätzliche Interessen:

1. Als Heimleiter trage ich die Verantwortung nach aussen. Ich möchte dem Heim natürlich auch einen gewissen Stempel aufdrücken, sonst hätte ich wohl kaum diesen Beruf erwählt. Ich möchte ein Heim, das ich verantworten kann, wünsche mir Mitarbeiter, mit denen ich zusammenarbeiten kann, die eine ähnliche Erziehungsauffassung haben wie ich.

Die Heimleitung ist im Heim meist der konstantere Faktor, die Erzieher wechseln schneller. Der Heimleiter möchte eine gewisse Kontinuität der Erziehung über den Erzieherwechsel hinaus. Daneben besteht das Bestreben der Erzieher nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung. Unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen bringen zum Teil andere Sichtweisen.

BETANO

Bitte ausschneiden und einsenden an:
BETANO AG, BLANCO-Generalvertretung
5035 Unterentfelden, 064 - 43 79 43.

Wir interessieren uns für weitere Informationen über:

- ☐ Stahlschränke farbig beschichtet
- ☐ CrNi-Stahlschränke fugenlos
- ☐ Ver- und Entsorgung (Sterilprogramm)
- ☐ Transportgeräte
- ☐ Speiseverteilung
- ☐ Sicherheitsgriffe
- ☐ Pathologie-Einrichtungen

aus dem **BLANCO**-Programm.

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____

Name: _____

Tel.: _____

Wir sind an der IFAS, Halle 2, Stand 229

Folgerungen

Aus diesen vorerst rein praktischen Überlegungen ergeben sich schon eine ganze Menge von Konfliktsstoffen. Sicher hat das patriarchalische Heim abgedankt. Das pädagogische Konzept kann nicht mehr allein im Kopf des Heimleiters existieren, und dieser leitet daraus die Aufgaben für die Erzieher ab. Das pädagogische Konzept ist immer wieder durchzudiskutieren und muss auch bei den Erziehern Bestandteil ihres Denkens werden. In jeder Situation stellt sich neu die Frage, welche Inhalte mit welchen Leuten auszudiskutieren sind. Je nach Mitarbeitern, je nach Situation, je nach Inhalten, je nach Ebene muss sich der Heimleiter überlegen, wie weit die demokratische Mitbestimmung gehen kann. Auf keinen Fall lassen sich allgemein verbindliche Richtlinien festlegen. Einzig die äusseren Umstände, wie regelmässige Sitzungs- und Supervisionszeiten lassen sich allgemeinverbindlich festlegen. Die möglichen Inhalte hängen ab von der Situation und letztlich auch vom Mass des Vertrauens, das im Team herrscht. Auf diesen Punkt und auf die Frage nach der Notwendigkeit aus der pädagogischen Aufgabestellung möchte ich im letzten Abschnitt noch eintreten.

Mitsprache und Mitbestimmung führen immer dazu, dass das pädagogische Konzept dauernd Änderungen unterliegt. Es kann und soll auch nicht starr sein, den letztlich ist es nur wirksam, wenn es von allen pädagogisch tätigen Mitarbeitern im Grunde akzeptiert und mitgetragen wird. Auch hier geht es immer um ein Abwägen, wieweit ist ein Festhalten an bisherigen Richtlinien notwendig, um die Konstanz zu gewährleisten, oder ob die Innovationen aufgenommen und verarbeitet werden müssen, um eine notwendige Entwicklung einzuleiten. Diese muss der Heimleiter letztlich aber verantworten können.

Demokratische Verantwortung

Damit bin ich beim zweiten Teil, der mit der Demokratie im Heim unauflöslich verbunden ist, bei der demokratischen Verantwortung. Erzieherisch tätig sein, einen zielorientierten erzieherischen Auftrag erfüllen und demokratische Mitverantwortung auf der Ebene der Erwachsenen zu tragen, scheinen mir unabdingbar verbunden zu sein.

Bereits für Friedrich Schleiermacher ist klar, dass Pädagogik und Politik vollständig ineinander greifen. Er sagt: «Die Pädagogik ist eine rein mit der Ethik zusammenhängende, aus ihr abgeleitete angewandte Wissenschaft, der Politik koordiniert.» Schleiermacher betont die enge Verbundenheit zwischen Erziehung und dem umgebenden politischen System. So lasse sich keine für alle Zeiten und alle Völker verbindliche pädagogische Theorie aufstellen; sie sei immer vom jeweiligen Volk und dem jeweiligen politischen System abhängig. Sollte es jedoch um das politische System schlecht bestellt sein, tritt der einzige Pädagoge notfalls gegen das System auf, als Handelnder im Sinne der Idee des Guten. Er hat gegen die Unvollkommenheit der herrschenden Verhältnisse zu kämpfen und kann damit letztlich sogar in diktatorischen Staaten einen revolutionären Auftrag erhalten, wenngleich Schleiermacher die Revolution als Mittel der gesellschaftlichen Veränderung ablehnt. Mancher Politiker, der Mühe mit den Pädagogen hat, sollte einmal Schleiermachers Auftrag an die Pädagogen studieren.

Der Keim der politischen Gesinnung wird im gemeinschaftlichen Erleben gelegt. «Das Verhältnis der Gleichheit unter den Geschwistern ist die Basis des Gemeingefühls», sagt Schleiermacher. Daneben ist auch das Vorbild der Erzieher entscheidend. Auf unsere Heime bezogen, die die Kinder auf ein Leben in einer demokratischen Gesellschaft hin erziehen wollen, liesse sich daraus der Auftrag ableiten, Demokratie im Heim vorzuleben. Durch das Lernen und Erfahren von demokratischem Verhalten in Heim und Schule sollen die Kinder die prinzipielle Gleichrangigkeit untereinander erleben. Daneben sollen die Kinder auch die natürliche Autorität der Erzieher akzeptieren lernen, die der Unvollkommenheit entgegenwirken und das Gute fördern sollen.

Die Forderungen Schleiermachers bergen auch für das gemeinschaftliche Leben unter den Erwachsenen im Heim den Auftrag, neben dem Akzeptieren von Autoritäten auch demokratisches Verhalten vorzuleben. Gelebte, vorgelebte Demokratie wird in diesem Sinne zu einem Bestandteil unseres Erziehungsauftrages. Insofern bekommt demokratisches Verhalten im Heim einen ganz anderen Stellenwert als in der Industrie, da es nicht einfach unserer Selbstentfaltung dienen soll, sondern ein Teil unseres Erziehungsauftrages ist.

Paolo Freire, der südamerikanische Volkspädagoge sieht in der Erziehung zur Selbstbefreiung eine Alternative zur gewaltsamen revolutionären Befreiung, die das Volk doch weiterhin in seiner inneren Unfreiheit belässt. Er postuliert eine Einheit von Denken und Handeln. Verzicht auf das Handeln, das heisst auch das Vorleben von demokratischen Verhaltensweisen, heisst Erziehung zum reinen Verbalismus zu degradieren. Handeln ohne Nachdenken ist reiner Aktionismus. Beide gehören zusammen. Erziehung erfolgt im Dialog, und die im Dialog stehenden richten ihr gemeinsames Nachdenken *und* Handeln auf die Welt. Auch nach Freire wie nach Schleiermacher ist es klar, dass es unmöglich ist, nur verbal demokratisch zu erziehen, dabei aber völlig autoritäre Strukturen zu praktizieren. Konkretes Leben trifft auf Leben. Wir schulden in Worten, aber auch in Taten eine Antwort, tragen also Verantwortung.

Demokratische Verantwortung im Heim heisst für mich nicht Gleichmacherei, nicht blosses Mitschwatzen von jedem bei jeder Gelegenheit und doch ein echtes gemeinsames Mittragen, Miteinandertragen. Der Erziehungsauftrag beinhaltet neben einer möglichst grossen Einheit von Aktion und Reflexion aber auch das besondere Moment der erzieherischen Begegnung. Auch auf der Ebene dieser erzieherischen Begegnung wurde seit Ellen Kay immer wieder die Frage der demokratischen Mitverantwortung der Schüler aufgeworfen. Martin Buber bezeichnet das erzieherische Verhältnis als eine konkrete einseitige Umfassungserfahrung. Erziehung ist eine Auslese aus der Welt für die der Erzieher allein die Verantwortung trägt. Er wirkt mit seinem Sein auf das Sein des Schülers ein. Damit der erzieherische Wille nicht zur Willkür wird, muss der Erzieher sich bemühen, sein Tun auch von der Gegenseite erfahren zu können, sich also in den Zögling hineinversetzen können. Der Erzieher steht an beiden Enden der Situation, er erzieht und erfährt das Erzogenwerden des Zöglings, das er zu verantworten hat. In dem Moment, da der Zögling das Erziehen auch erfahren kann, ist er nicht mehr Zögling, sondern ein gleichberechtigtes Du in der dialogischen Ich-Du-Beziehung.

Demokratie macht somit vor dem eigentlichen Erziehungsverhältnis halt. Dieses selbst demokratisieren zu wollen, würde heissen, unsere Erziehungsverantwortung nicht ernst zu nehmen und vom Schüler zu verlangen, dass er in der Lage sein sollte, mich zu erfahren, wie ich ihn als Erzieher erfahren und umfassen soll. Wir würden uns damit um unsere Verantwortung drücken und den sachlich asketischen Charakter des Erziehtums in blosser Anbieterei verwandeln.

Zusammenfassung

Mitverantwortung und Mitsprache im Heim unterliegen ganz anderen Voraussetzungen als die staatliche Demokratie. Unser Auftrag, unsere Strukturen und auch die Personalfuktuation setzen äussere Grenzen für die Mitbestimmung. Im Sinne einer Kontinuität sind Schranken gegen pausenlose Veränderungen nötig, andererseits müssen die Strukturen offen genug sein, um Veränderungen zuzulassen.

Das Mass der möglichen Mitbestimmung richtet sich meiner Meinung nach stark nach dem Mass des Vertrauens, das unter den Mitarbeitern und zwischen Heimleitung und Mitarbeitern herrscht. Das Vertrauen ist die Grundlage der Zusammenarbeit, der «Miteinanderarbeit». Das gilt zwischen Heimleitung und Heimkommission wie auch zwischen Heimleitung und Mitarbeitern. Vertrauen in der Erziehung führt nach Martin Buber dazu, dass der Zögling den Erzieher als Person aufnimmt. Nicht Trotz oder unter Erwachsenen nicht Rechthaberei, aggressives Fordern, sondern gegenseitiges Teilnehmen und Teilhaben ergeben sich aus diesem Vertrauen. Nicht Absicht, sondern Begegnung ist das Resultat. Vertrauen bedeutet Durchbruch aus der Verslossenheit, Sprengung der Klammern des egoistischen Wollens, nicht aber einfache unbedingte Zustimmung. Konflikte müssen ausgetragen werden. Sie dürfen aber nicht einfach dialektische Scheinkämpfe um blosser Positionen sein. Buber verlangt, dass es Kämpfe um die Wahrheit sein sollen. Nur in gegenseitigem Vertrauen kann nach der wirklich besten Lösung für diesen Fall, in dieser Situation, in diesem Heim, zu dieser Zeit, gerungen werden. Es darf kein reiner Machtkampf daraus werden, bei dem der Stärkere siegt, die Sache und das Vertrauen aber verlieren.

Vertrauen wie Misstrauen verwandeln mein Gegenüber. Alles Vertrauen ist nicht nur eine Chance, sondern auch ein Wagnis. Der Vertrauende begibt sich in die Hand dessen, dem er traut. Er setzt sich selber aufs Spiel.

Misstrauen schafft Sicherheit, ist aber zugleich auch Resignation. Unsere Aufgabe als Erzieher ist es, wie Otto Friedrich Bollnow sagt, sich der Resignation zu entreissen und trotz Enttäuschungen immer neu die Kraft des Vertrauens aufzubringen. Ich glaube, nur auf diese Weise ist ein fruchtbares und vertrauensvolles Zusammenwirken im Heim möglich, selbst wenn diese Forderung oft beinahe über die menschliche Kraft geht.

Der Welt Heil besteht nicht
in neuen Massnahmen, sondern
in neuen Gesinnungen.

Albert Schweitzer

Autoritäre Naturen – autoritäre Strukturen

Gedanken zum Führungs- und Demokratieverständnis aus der Sicht eines Jugendheimleiters

Von Dr. theol. Fred Hirner, Fischeningen

A. Vorbemerkung

Von Pädagogen, Demagogen und anderen Agogen

Wenn ein Heimleiter heutzutage noch von sich behaupten wollte, er führe sein Heim autoritär, so würde ihn wohl jedermann ob seiner nostalgischen Koketterie bestaunen wie eine Leitfossilie aus dem Tertiär. Bei diesem Staunen schwingt allerdings kaum jene Bewunderung mit, die jemand geniesst, der historische Werte tradiert. Schon eher das Mitleid mit einem, der die Zeichen der Zeit nicht erkennt. Ja, das Wort «autoritär» ist in der Pädagogik zu einem eigentlichen Schimpfwort geworden, wie umgekehrt das Wort «demokratisch» zum überfrachteten Optativ bzw. zu einer ideologischen Wunschform verkommen ist, welche anscheinend alle enttäuschten Hoffnungen der Autoritätsgeschädigten einzusammeln hat.

① Die jüngste Geschichte, vielleicht auch eigene Erfahrungen haben uns gezeigt, wie gross die Versuchung autoritär erzogener Menschen ist, unter dem Anpassungsdruck von edlen, aber verdächtig gefräßigen Ich-Idealen «auf Tauchstation» zu gehen und mit sozial einwandfreien Motiven für verbotene Triebwünsche in Sack und Asche Busse zu tun. Solche Triebwünsche bedrängen uns vor allem als autoritäre Ansprüche und als aggressiver Durchsetzungswillen, der noch nicht den Filter altruistischer Gefühle passiert hat, also noch nicht sozialisiert wurde.

Unter dem Büsserhemd lebt freilich der autoritäre Adam weiter, und so überrascht es eigentlich gar nicht, dass seine Bekenntnisse zur Demokratie stets sehr dogmatisch ausfallen, weil man schliesslich beschwören muss, woran man selber nur schwer zu glauben vermag. Auch wenn uns solche Lippenbekenntnisse zur Demokratie eher rühren als überzeugen, sie bleiben selten ohne anfänglichen Erfolg. Mit demokratischen Parolen lassen sich autoritäre Ansprüche nämlich nicht bloss besser verbergen, sie lassen sich auch besser durchsetzen. Dabei dürfen wir noch nicht einmal bösen Willen unterstellen, weil wir ja wissen, wie tief unbewusst diese Mechanismen weitgehend arbeiten. Mit diesem Adam gibt es zudem eine eigenartige Form stiller Solidarität: jedermann verwechselt offenbar gern und leicht das, was er will, mit dem, was er ist. Deshalb gibt es so viele Demokraten – zumindest dem Bekenntnis nach.

Idealbildungen dieser Art sind gefährlich. Gefährlich nicht bloss deshalb, weil sie die Wirklichkeit so lässig überbieten; gefährlich auch deshalb, weil sie uns mit einer unbedingten Moral ausstatten, an der jeder scheitern muss, ausser wir. In Wirklichkeit besteht unser Erfolg nur darin, dass wir die Ahnung der eigentlichen Niederlagen erfolgreicher unterdrücken.

② Neben demokratischem Wunschdenken, das die Realitäten verkennet und deshalb oft etwas blauäugig anmutet, gibt es dann freilich noch ein Zweites: die gezielte, das heisst sehr bewusste Nutzung der demokratischen Doktrin für die Maskierung persönlicher Machtgelüste. Mit ideologischem Speck fängt man bekanntlich nützliche Mäuse. Dass gerade unter Ausnutzung der Bereitschaft, die durch demokratische Absichtserklärungen geweckt wird, diese nützlichen Mäuse dann sehr undemokratisch manipuliert und verwaltet werden können, ist den Wachen und Rechtschaffenen zwar ein permanentes Ärgernis, im Grossen und Ganzen etabliert es aber das «gottgewollte» Gefälle zwischen Vernunft und Moral. Von diesem Gefälle profitieren regelmässig die Klugen, die die Moral nicht zu sehr irritiert, oder besser: die sich keine Moral leisten können. Das Undemokratische, als Lebensform diffamiert und als Methode willkommen, wird zum beschworenen Gespenst, das Autonomie und Freiheit kostet und die Menschenwürde untergräbt. «Wenn es Dir nicht passt, geh nach Moskau», hört man hierzulande oft. Dieses Undemokratische hat dann verschiedene Namen: bezogen auf eine Staatsform heisst es totalitär, bezogen auf Organisationsformen hierarchisch, und bezogen auf den Führungsstil autoritär. Wer sich davor noch nicht fürchtet, wird aufgeklärt. Die Angst wird zum grossen Lehrmeister. Das trojanische Pferd wird von denen, die diese Angst vermarkten und den Menschen zu nehmen versprechen, als Symbol und Unterpfand demokratischer Gesinnung der staunenden Gemeinde vorgeführt und in ihre Mitte gestellt: und aus seinem Bauch purzeln lauter autoritäre waffenklirrende Soldaten . . .

Demokratie auf dem Prüfstand

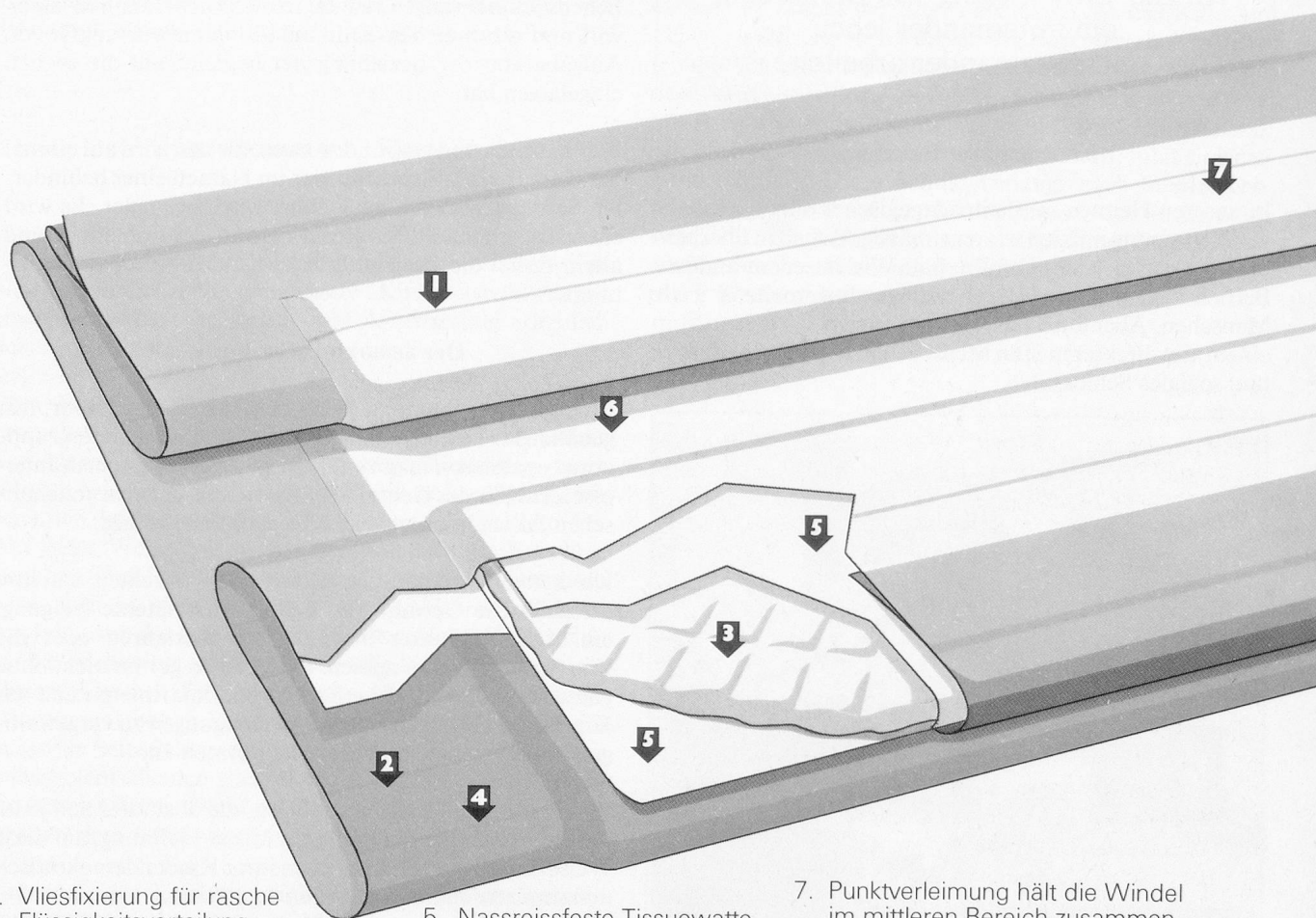
Weil sowohl die unbewusste als auch die absichtliche Idealisierung des Demokratischen den Begriff auszuhöhlen und inhaltsleer zu machen droht, möchte ich mit zwei Anmerkungen deutlich machen, wie ich den Begriff verwende.

① Demokratie ist nicht von vornherein gut oder schlecht. Ihren Stellenwert bekommt sie erst durch die wertende Stellungnahme einer Gesellschaft zu ihren erklärten Zielen. Demokratie beschreibt zunächst bloss eine bestimmte Form der Machtverteilung. Macht kann missbraucht werden. Aber deshalb wenden wir uns nicht gegen Machtausübung – keiner von uns möchte für sich selbst auf Einfluss verzichten oder sich mit lauter ohnmächtigen Leuten umgeben – wir wenden uns bloss gegen den Missbrauch von Macht, ob er nun in mehr hierarchisch strukturierten Gesellschaften oder in demokratischen passiert.

② So wie sich unsere westliche Gesellschaft bis heute entwickelt hat, erscheinen uns demokratische Ideale grundsätzlich geeigneter als andere, um die Freiheit des Menschen und seine Würde zu schützen.

Kennen Sie die Vorteile des kostengünstigen Inkontinenten-Pflegesystems Vlesi-Day/Night?

Hier sind sie:



1. Vliesfixierung für rasche Flüssigkeitsverteilung
2. Äusserst weiche PE-Folie
3. Saugkissen mit Kapillarfeldern für optimale Flüssigkeitsverteilung
4. Saugkissenfixierung und Querverleimung

5. Nassreissfeste Tissuewatte umschliesst das Saugkissen
6. Saugkissen mit Mittelzonenverstärkung im kritischen Bereich

7. Punktverleimung hält die Windel im mittleren Bereich zusammen

Wenn Sie noch mehr über das neue, kostengünstige Inkontinenten-Pflegesystem wissen möchten, rufen Sie uns einfach an. Wir senden Ihnen gerne Testmuster mit Angebot.

vlesia

**Wir sind an der IFAS 84,
Halle 1, Stand 116/117**

Vlesia AG, Blumenfeldstr. 16, CH-9403 Goldach
Telefon 071 41 48 41, Telex 71773 vlesia

**Ein Begriff für
Schweizer-Qualität**

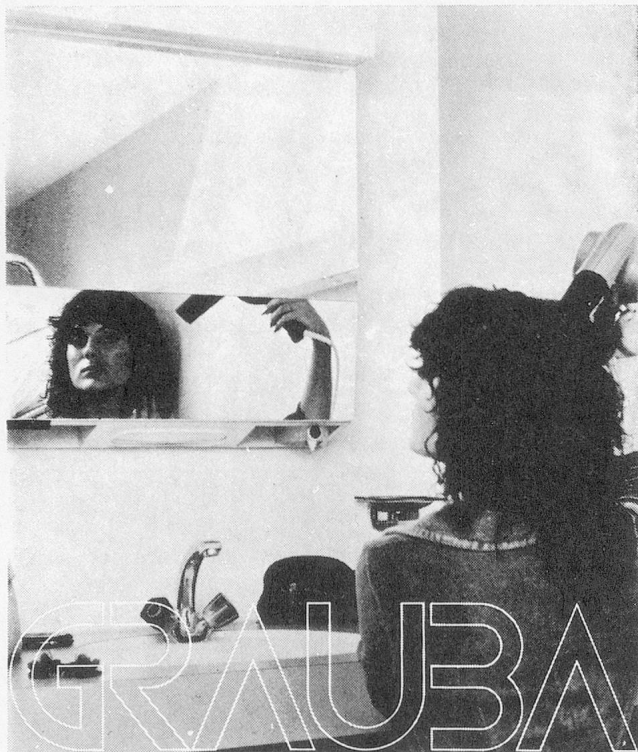
Wenn wir aber nach der konkreten Anwendung demokratischer Prinzipien oder Spielregeln fragen, dann haben wir immer auch zu prüfen, ob diese zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe geeignet sind oder vielleicht aufgrund der Besonderheit einer Organisation oder eines Auftrages nur in einem begrenzten Sinn Geltung haben und dann entsprechend interpretiert werden müssen.

Weil nun das Schul- oder Erziehungsheim eine Einrichtung ganz besonderer Art ist, bedarf es dieser Deutung. Was in der Bewirtschaftung eines Produktionsbetriebes nicht zweckmässig ist, wird dies zunächst ebensowenig für die administrative Führung eines Heimes sein. Darüber hinaus haben Heime einen pädagogischen Auftrag, der nicht nur besondere Möglichkeiten, sondern auch sehr konkrete Grenzen demokratischer Führung aufzeigt und bestimmt.

B. Zur Entwicklung von Menschen, die miteinander leben und miteinander arbeiten.

Erziehung zur Beziehung

In unseren Heimen mit heilpädagogischer oder reedukativer Zielsetzung müssen wir regelmässig Aufgaben übernehmen, die an sich die Familie hat. Wie in jedem anderen Betrieb sind auch im Heim die «produzierenden» Teile Menschen. Aber auch das, was produziert wird, betrifft in einem viel direkteren Sinn Menschen bzw. ihr individuelles und soziales Schicksal.



Schrägspiegelschränke
verschiedenste Modelle

Armoires à miroir incliné
différents modèles

Grauba AG
Postfach
4008 Basel

Telefon
061/35 26 66

Erziehung geschieht nur *durch* und *in* Beziehung, und das Wesentliche erzieherischer Wirkung geht nicht von den einzelnen Massnahmen aus, die wir ergreifen, sondern von der Art und Weise, wie wir als Erwachsene miteinander leben und auch durch unsere Kinder erzogen werden.

Daraus folgt, dass die Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht nur um ökonomischer oder demokratischer Prinzipien willen respektiert und zur Mitarbeit eingeladen werden muss, sondern dass seine persönliche Selbstverwirklichung für das Erreichen des Erziehungszieles nachgerade entscheidend ist.

Im Arbeitsteam schneiden sich die grosse psychische Belastung der Erzieher, die seelische Labilität der Kinder und die institutionellen Unzulänglichkeiten der Heimorganisation in einmaliger Weise. Die Arbeit des Erziehers kann hier nur Sinn haben, wenn er sich in diesem Spannungsfeld mit seinen eigenen Lebenshoffnungen und Lebensbehinderungen radikal in die Pflicht nehmen lassen will und wenn er den Ernst seiner verantwortungsvollen Aufgabe von der Beziehung her begreift, auf die er sich eingelassen hat.

Wer so sehen und empfinden kann, für den wird auf einmal der Kampf um Mitsprache, der im Namen einer behinderten Selbstverwirklichung geführt wird, belanglos. Es wird ein selbstverständliches Recht daraus, das sich einzig und allein durch die Beziehung zum Kind hinreichend legitimiert.

Der demokratische Vorbehalt

Eine Gruppenfamilie ist kein demokratisches Labor. Mit gebändigter Initiative zu warten, bis in einer Kindergruppe etwas «passiert», mag von einigem psychologischem Interesse sein. Für das Gemeinschaftserlebnis und den erzieherischen Alltag bringen solche Experimente wenig.

Ich kenne Erzieher, die nichts *mehr* fürchten als ihre erzieherische Gewalt. Sie fürchten ihre latente Neigung, ein Kind mit ihrer Meinung zu überfahren oder die Initiative an sich zu reißen. Sie fürchten gewiss nicht ohne guten Grund. Aber diese Scheu zu indoktrinieren und das Kind am Ende durch eigene Überzeugungen zu vergewaltigen, nimmt manchmal groteske Formen an.

Wer kennt nicht Erzieherkollegen, die über alles und jedes abstimmen lassen in der unschuldigen Hoffnung, auf diese Weise die wirklichen Interessen ihrer Kinder demokratisch aufzuspüren und deren Willen zu stärken.

Abgesehen davon, dass solche Abstimmungen höchstens den allgemeinen Verbreitungsgrad von kollektiven Dummheiten ermitteln, aber selten die guten Ideen einzelner zutage fördern, wird die Mehrzahl der Kinder dabei so überfordert und desorientiert, dass am Ende gar nichts mehr läuft.

Der Verlust von Orientierung macht Angst. Die leichtfertige Delegation von Initiative schafft Verhaltensunsicherheit. Überforderung ist nie ein pädagogisches Angebot.

Ein parlamentarisches Hearing, das dummdreiste Cleverness favorisiert und bessere Einsicht majorisiert, macht hier wie überall den Versuch demokratischer Meinungsfindung zu einer Farce.

Auch in der Kinderdemokratie stellt sich die Wahrheit nicht eo ipso mit der Mehrheit ein. Pseudodemokratische Übungen mit Mitarbeitern ohne entsprechende Befugnisse sind ebenso bedenklich wie gewisse Schülerparlamente, die mehr die Phantasien der Erwachsenen als jene der Kinder zu befreien scheinen.

Nur die ergreifbare Chance ist eine Chance.

Erzieher, die grundsätzlich in dieser Sorge leben, haben sich kritisch die Frage ihrer beruflichen Eignung vorzulegen. Wer ständig mit der Angst leben muss, seine Kinder zu unterdrücken, für den ist die eigene Unterdrückung noch zuwenig bewältigte Vergangenheit. Angst ist meist ein zuverlässiges und (psycho)logisches Signal: sie signalisiert und realisiert die Gefahr, die in unserem Fall in einer erhöhten Bereitschaft liegt, sich andere Menschen zu unterwerfen und diese von sich abhängig zu machen. Bezeichnenderweise ist diese Bereitschaft zur Unterdrückung anderer – häufig gerade dort am stärksten, wo die demokratische Behutsamkeit am grössten ist...

Psychogramm der «Täter»

I

Für uns Erzieher ist die Erkenntnis wichtig, dass in jede pädagogische Arbeit unbewusste Kindheitserfahrungen eingehen, welche Arbeitsstil und Arbeitserfolg erheblich beeinflussen.

Zum Wohl der uns anvertrauten Kinder müssen wir versuchen, zu unserer eigenen Vergangenheit ein ruhiges und klares Verhältnis zu bekommen. Wenn dies nicht gelingt, wird die Wahrscheinlichkeit grösser, dass wir beginnen, uns selbst im Kind abzulehnen oder zu bestrafen. Auf diese Weise sorgen wir dafür, dass alles Erziehen, Belehren und Beurteilen wirkungslos und unangemessen wird, weil es eben nicht nach dem Mass des Kindes, sondern nach der Not des Erziehers geschieht. Die speziellen Möglichkeiten unserer Berufsrolle bieten geradezu ein ideales Versteck für ungeläuterte Motive. Der ständige Umgang mit hohen Ichidealen macht uns anfällig für ein inflatives Selbstbewusstsein, das sich in allen Niederlagen und Fehlentscheiden allemal noch auf seine guten Absichten berufen kann. Nicht zuletzt auf diese Weise wird das, was wir dem Kind wirklich schulden, bagatellisiert.

Unterdrücktes Leid, das sich beim Kind nicht äussern kann, weil sich das unsere nicht äussern darf, ist eigentlich das, was krank macht. Dies gilt auch und vor allem für die Autoritätsangst der Kinder, die durch jene seiner Erzieher dauerhaft verstärkt wird. Solange der Erzieher seine ganze Energie darauf verwenden muss, eigene Enttäuschung und Kränkung von seinem Erkennen fernzuhalten, solange ist er nicht der rechte Partner, um einem Kind in seiner Trauer oder in seiner Sorge emotional wirklich nahe zu sein. Dazu kommt, dass Kinder und Jugendliche, die in Heimen leben, immer irgendwo versuchen, zusammen mit uns Erziehern ihre besondere, oft eben auch destruktive Familiendynamik wiederherzustellen. In der Art eines Wiederholungszwanges werden immer dieselben alten Bedrohungen durch autoritäre Mütter und Väter beschworen und eben dadurch herbeigeführt.

Der Erzieher, der bis zur Begegnung mit dem autoritätsgeschädigten Kind in relativem Frieden lebte, sieht sich erneut mit der eigenen latenten Hypothek konfrontiert. Wo seine rehabilitierenden Erfahrungen späterer Jahre noch nicht genug tragen, da wird er durch die Spiegelung ähnlicher Verhaltensweisen auf einmal selbst zum Opfer dieser Analogie der Fälle: er wird vom Kind, das er erziehen soll, auf ein Verhalten festgelegt, vor dem er selbst auf der Flucht ist; er wird zu einem Erziehungsstil verführt, den er selber mehr fürchtet als das Kind. Die Vergangenheit holt uns ein. Das Kind hat diesen Prozess, der alte Wunden aufreisst, ausgelöst. So wird ein Stück weit auch verständlich, dass wir Kindern gegenüber, die unfreiwillig mit unserer eigenen repressiven Lerngeschichte zu tun bekommen, selbst repressiv und autoritär werden können. Ihnen, den Überbringern einer Botschaft, die unbewusst bleiben sollte, gilt diese Strafe jedoch nur vordergründig: bestraft werden sollten eigentlich die eigenen Eltern. Aber diesen Strafwunsch kann sich kein Kind leisten. Zusehr ist es von der Macht der Eltern abhängig, die das Kind am Leben erhält. So wird dieser Wunsch verschoben. Die feindlichen Gefühle gegenüber den Eltern bringen das Kind dazu, sich strafwürdig zu fühlen. Gleichzeitig zieht es die Strafe zu seiner Entlastung auf sich. Damit ist der Kreis geschlossen: Von autoritären Eltern bestraft, fühlt sich das Kind schuldig. Diese Schuld verlangt nach Sühne. Das Kind zeigt ein abweichendes Verhalten, das Strafe nach sich zieht. Diese Strafe nimmt es als Sühne. Das Strafbefürfnis des autoritär erzogenen Kindes ist also die Kehrseite der Straflust des autoritär erzogenen Erziehers.



**IFAS
Halle 3, Stand 315**

Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt?
Telefon 01 463 67 35.



**Patienten- und Personaldossiers.
KG- und Röntgenmappen.
Karteien und Ablagesysteme.**

WAGNER VISUELL

Die Nummer 1 für optische Organisation
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

Für die familiäre wie für die professionelle Erziehung ist es historisch wie biographisch immer ein schmerzlicher Weg gewesen, diesen faschistischen Zirkel zu durchbrechen. Was ihn bricht, ist einzig die Liebe – die Liebe zum Kind, die Liebe zu unserer Freiheit –, aber dieser Begriff ist den Erfahrungswissenschaften verständlicherweise zu wenig exakt. Dabei wüssten wir als Nachfahren der statistischen Aufklärer, dass nicht alles, was vorhanden ist, auch gemessen werden kann, genausowenig wie alles, was gemessen wird, auch wirklich vorhanden ist. Die Faszination geht offenbar von einer Liebe aus, die sich gegen Mass, Zahl und Gewicht hartnäckig zur Wehr setzt.

Die Beweislast (dass es diese freiheitliche Liebe gibt) liegt geradeso bei den familiären wie bei den berufsmässigen Erziehern. Die bürgerliche Familie ist zwar nicht so schlecht wie ihr Ruf. Aber zusammen mit den traditionellen Formen der Anstaltserziehung, die das Familienethos abbilden, hat sie bis heute zuviele Beispiele dafür geliefert, dass affektiver Mangel und die Forderung nach strikter Konformität mit den konventionellen Verhaltensweisen, schwache Individuen hervorbringen, die Macht und Härte bewundern, Aussenseiter verachten, und dazu neigen, sich starken Führern zu unterwerfen. Mit einer Eindringlichkeit, die beinahe weh tut, hat das bekannte Milgram-Experiment nachweisen können, dass 70 % der Bevölkerung bereit sind, ihren Mitbürgern körperliche Schmerzen zuzufügen, wenn nur eine gewichtige Autorität ihnen dies befahl. Weil die Europäer es etwas schwer hatten, sich vorzustellen, dass diese Ergebnisse aus amerikanischen Untersuchungen auch für sie Geltung haben könnten, wurde ein ähnlicher Versuch in München mit deutschen Versuchspersonen wiederholt. Heraus kam dasselbe: ein gehorsamstes Verhalten unter starkem sozialem Druck.

II

Betrachten wir nach dem Erzieher-Kind-Verhältnis nun jenes zwischen Erzieher und Vorgesetztem.

Wie schon angedeutet, kann unser Bemühen um mehr Demokratie im Heim nicht an den inneren Machtstrukturen, die mit der Sozialisierung eines jeden Mitarbeiters, auch des Heimleiters, zu tun haben, ungestraft vorbeiphilosophieren. Äussere demokratische Rechte und Freiheiten nützen dem Erzieher wenig, wenn er sie aus lebensgeschichtlichen Gründen, die weitgehend unbewusst seine Absichten lenken, nicht wahrnehmen kann.

Es ist bekannt, dass dort, wo Verantwortung übertragen und die Forderung nach Mitsprache eingelöst wird, häufig auch massive Ängste ausgelöst werden: Angst vor dem Aufdecken oder Bekanntwerden eigener Unfähigkeit und Schwäche, Angst vor dem Verlassen werden und mit seiner Meinung allein Dastehen, Angst vor dem Verlust von Sicherheit und Versorgung, und nicht zuletzt auch Angst vor möglicher Schuldzuweisung oder Bestrafung für das erwartete Versagen.

Der autoritäre Erzieher

Mit dem Abschied von autoritären Stilen in der Heimführung kommt es oft zu unglaublichen Widerständen bei Leuten, die sich verbal demokratischen Prinzipien verschreiben. Es ist, als verlöre der Mitarbeiter dort, wo wir ihn einladen, Entscheidungen mitzutragen und für sie

geradezustehen, jenen Teil an Sicherheit, den er bis anhin als Gefolgsmann aus der Autorität des Leiters gewonnen hat.

Persönliches Wachstum ist immer riskiert und alles andere als eine schmerzlose Geburt. Wir erleben dies am eindrücklichsten bei unseren Berufsanfängern, die mehrheitlich noch in der Phase der späten Adoleszenz stehen. Das Verhältnis zur Autorität ist in dieser Zeit der endgültig zu vollziehenden Ablösung von den inneren Eltern oft besonders ambivalent, gleichsam die letzte grosse Versuchung vor der Aussöhnung mit den Vorbildern, aber auch mit der Einsamkeit, in welche die neugewonnene Autonomie führt. Der «Ruf nach der starken Hand» von Mitarbeitern mit zum Teil noch recht infantilen Ansprüchen an ein Geborgensein und Geführtwerden nach Elternart, stellt für autoritäre Heimleiter eine besonders grosse Versuchung dar: autoritäres Heimleiterverhalten wird in der Regel mehr durch solche Projektionen von Hilflosen provoziert als durch Dienstanweisungen von Stiftungsräten und Trägervereinen. Die Macht der Ohnmächtigen ist nicht zu unterschätzen. Sie ist vor allem oft wirksamer als die vielbeklagte institutionelle Behinderung.

Weh dem, der auf die Hilfesignale hin dem Hilflosen zu Hilfe eilt. Handkehrum wandelt sich die Not in Wut, die sich gegen die geraubte Freiheit richtet, sich selbst zu helfen. So entspricht der leidenschaftliche Protest vieler junger Heimerzieher gegen Autorität und Bevormundung oft einer solchen forcierten Abwehr von ungestillten Abhängigkeitswünschen, die mit dem Ichideal nicht vereinbar sind. Ich frage mich manchmal, ob die Weigerung von uns Heimleitern, Autorität zu sein, nicht hin und wieder ähnliche Gründe haben könnte?

Die Extreme berühren sich. Ich entdecke eine eigentliche Wahlverwandschaft zwischen jenen Palastrevolutionen, wie sie da und dort im Namen demokratischer Mitbeteiligung an der Führungsverantwortung veranstaltet werden und gewissen Versuchen reaktionärer Systemerhaltung. Diese wie jene sollen eigentlich die alten Abhängigkeiten schützen bzw. wiederherstellen. Sie decken die Sicherheitsbedürfnisse ab und unterstützen eine zeitweise vielleicht sogar legale Regression. Nach der Revolution wird rasch die neue (demokratische) Herrschaft zementiert. Zweifel werden durch Unterwerfung gemeistert. Man hat sich einmal zur demokratischen Aufgabenteilung bekannt, und jetzt stört sie keinen mehr. Am Ende des langen Marsches und des Aufruhrs steht als Zielprämie die Beruhigung. Wer in einem solchen «Team» noch Lebenszeichen von sich gibt oder etwas in Bewegung bringen will, der wird beschwichtigt. Die Ruhe ist weiss Gott verdient. Naheliegender, dass die unkritische Autoritätsgläubigkeit gefügiger Untertanengeister in einem solchen Milieu einen dankbaren Nährboden hat und dass sich die willfähige Botmässigkeit rechtschaffen loyaler Arbeitstiere daselbst auf einen warmen Stall freuen kann.

Bei den genannten Beispielen – Demokratie als Anpassungsform und Demokratie als Protest – geht es letztlich weder um die Anliegen echter Demokratie noch um die Bekämpfung oder Demontage der Autorität; es geht stets und vielmehr um die Bekämpfung ihres Verlusts. Der junge Mensch in der Ablösung hat eine Art Trauerarbeit zu leisten. Da dürfen wir als Vorgesetzte nicht hineinstören, indem wir etwa autoritär auftrumpfen oder aber uns

demokratisch anbieten. Kränkungen sind immer schlechte Ratgeber. «Nach allem, was wir für unsere Mitarbeiter getan haben» – tönt es manchmal wehleidig aus unserer Gilde: und wir merken dabei gar nicht, dass wir den Adressaten unserer Hilfe direkt in ihre Abwehr laufen.

Damit sind wir bei den arrivierten Helfern, bei den Verdienten und Geübten, also bei denen, die eigentlich schon genügend Zeit gehabt hätten, aus ihren Irrtümern zu lernen.

Der autoritäre Heimleiter

Wir Heimleiter verstehen uns oft etwas aufdringlich als väterlicher Freund und Berater der jungen Leute. Wir klopfen freundschaftlich auf die Schulter und sinnieren gönnerhaft: Du könntest eigentlich mein Sohn (meine Tochter) sein. Dieses Selbstbild ist zunächst unverdächtig, sofern wir dabei nicht ausser acht lassen, dass damit auch enorme Widerstände mobilisiert werden können. Weil sich unser latenter Vateranspruch gegen die notwendige Emanzipation der Adoleszenten von den Vaterbildern der Kindheit richtet, deshalb stapazieren solche an sich verständlichen Gefühle zu gewissen Zeiten das bisschen Toleranz, das diesen Zeiten eigen ist.

Uns Heimleiter warne ich deswegen vor der Versuchung, demokratische Führungsvorhaben ambitiös nach den Idealen unserer eigenen Jugend zu begreifen. Die Kumpanei und die Anbiederung von Vorgesetzten im Kleid demokratischer Offenbarungseide ist etwas vom Bemühendsten, was sich viele alternde Jünglinge unter den Jugendheimleitern leisten. In der Ablehnung solcher liebenswürdiger Ratschläge und vertrauensseliger Beteiligung an Hausmacht liegt eine grosse Herausforderung für unbefangene Geister.

Zugleich werbe ich aber auch um Verständnis. Wenn manchmal über die unmögliche Rolle des Heimleiters geklagt wird und sich mancher Berufskollege weitaus lieber auf der Ruderbank denn als Steuermann sähe, so hat das nämlich nicht nur und nicht immer persönliche Gründe.

Der Arbeitsauftrag des Heimleiters ist zweifellos einer von besonderer Art. Immer steht er zwischen dem legitimen Streben der Mitarbeiter nach Autonomie und seiner Pflicht, die Einheit zu wahren und die Selbständigkeit des einzelnen in vertretbaren Grenzen zu halten. Wechselseitigkeit ist ein Kriterium demokratischer Kooperation. Kein Praktiker unter uns wird jedoch leugnen können, dass diese Wechselseitigkeit häufig durch Machtunterschiede aufgehoben wird. Für diese Aufhebung kann es bestimmt gute Gründe geben, zum Beispiel dort, wo der Vorgesetzte mehr Haftung, Pflichten und Risiken auf sich nimmt. Aber das Umgekehrte gilt auch: dass der Stärkere den Schwächeren, der Ranghöhere den Rangniedrigeren zwingen kann, mehr zu geben als er empfängt.

Der Heimleiter ist auf der einen Seite unterstützende und stimulierende Vertrauensperson, die in erster Linie durch mitmenschliche Nähe wirkt, nicht zuletzt auch durch das Eingeständnis eigener Schwierigkeiten und persönlichen Betroffenseins.

Andererseits ist der Heimleiter der bestellte Kontrolleur von Arbeitszeit, der Wächter über traditionelle Ordnungen und der Gewährsmann der pädagogischen Moral.

Die Frage bleibt unbeantwortet, wie offen das Klima des Gesprächs und der Zusammenarbeit in einem Heim denn sein kann, wenn der Leiter einerseits zwar kollegiale Verbundenheit und Anteilnahme bekundet, gleichzeitig aber eindeutige Entscheidungsbefugnisse hat in bezug auf die Kontrolle von Leistung, Lohnerhöhung, Entlassung und vieles andere mehr. Unterschiede im Rang und in den Rechten sind und bleiben ein Prüfstein und irgendwo auch ein Hindernis für rückhaltlose Offenheit und für gegenseitiges Vertrauen.

Als Heimleiter werden wir von unseren Mitarbeitern vermutlich zuerst als Inhaber einer bestimmten Rolle erlebt, und erst dann als Mensch. Unsere Rolle ist die des Vorgesetzten. Wir vertreten den Arbeitgeber. Durch unsere Rolle und die zwangsläufig damit verbundene Position ziehen wir – ebenso zwangsläufig – ganz bestimmte Erwartungen auf uns. Das heisst, dass unser Verhalten auch von aussen her festgelegt wird.

Ein Glück, wenn wir in der Übernahme unserer Rolle immer wieder *das* zur Geltung bringen, was auch für uns als Person stimmt. Tragisch hingegen, wenn wir diese Rolle nicht übernehmen können (obwohl wir sie zu spielen haben), oder wenn wir uns dahinter verschanzen müssen, weil uns das Distanzhalten ebenso Mühe macht, wie uns die Nähe ängstigt.

Wir können aber auch unser Bedürfnis nach Distanz mit einer Begegnungseuphorie kaschieren, welche Nähe vorgaukelt und dabei doch jedes Sich-nahe-Kommen wirkungsvoll verhindert. Wir sprachen bereits von der Gefahr,



Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt?
Telefon 01 463 67 35.



WAGNER VISUELL
Die Nummer 1 für optische Organisation
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

dass wir versucht sein könnten, alle Rollenansprüche zu nivellieren und mit verbindlichem Getue sehr absichtsvoll die milde Illusion zu verbreiten, auch als Heimleiter bloss Kollege unter Kollegen, Mensch unter Menschen, Gleicher unter Gleichen, bloss ein bisschen gleicher, zu sein.

Beide Haltungen – Unnahbarkeit und Kumpaneï – sind nicht aufrichtig. Arbeitsbeziehungen sind stets persönlich und sachlich zugleich. Wir sollten in die Lage kommen zu erkennen, dass wir die Kollegialität redlicherweise nicht übertreiben dürfen, und wir sollten ebensowenig zulassen, dass unsere Mitarbeiter innerlich emigrieren, weil es ihnen in unserer Nähe einfach zu kalt wird. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, dass Beziehungsstrategien, die bloss effizient sein sollen, sich sehr schnell abnutzen, und wir dürfen andererseits als Heimleiter lernen, dass Stärke auch im Aufsuchen, und nicht bloss im Gewähren von Hilfe liegen kann.

Wie Herr Kobi so nett sagt, sollen ja nicht nur Kinder, sondern auch Pädagogen noch erstaunlich lernfähig sein. Wenn das stimmt, dürfen wir voller Hoffnung sein, dass wir unsere Begabungsreste dazu nutzen, eigene (unsichtbare) Behinderung erfolgreich zu kompensieren. Unsere Pädagogik würde durch dieses Bemühen jedenfalls nur glaubwürdiger. Und wir Vorgesetzten gäben am Ende noch jenes autorisierte Vorbild echter Vaterschaft ab, das die rebellierenden «Kinder» zu partnerschaftlichen Beziehungen ermuntert und sie nicht daran hindert, im ständigen Wechselspiel von Intimität und Abgrenzung ihr Selbst zu finden und auch zu bewahren.

Wir treffen immer wieder auf die bekannte Erscheinung, dass die Intimität verteuelt wird, wo die Abgrenzung nicht oder nur schwer gelingt. Manche Heimleiter erlassen Hausordnungen, die mehr regeln als zu regeln ist. Das verschriebene Rezept, die Mitarbeiter mögen ihre Arbeitsbeziehungen möglichst sachlich und formell gestalten, trägt oft genug die Handschrift von Einsamen, die draussen stehen. Der neidvolle Blick auf informelle Kontakte und ungezwungene Geselligkeit trübt die Wahrnehmung jener, die auf diese Kontakte nicht ganz freiwillig verzichten. Hier liegt für uns Heimleiter ein Anstoss für eine diskrete Gewissenserforschung:

Distanz, die es immer braucht, und die bei aller Nähe bleibt, hat kein Motiv zu liefern für hypochondrisches Klagen über unsere Einsamkeit. Wer sie nicht aushält, kann auch und gerade in einer demokratischen Gemeinschaft keine Führungsaufgaben übernehmen.

Einsam in der Negativität des Wortes werden wir nämlich nicht durch die Einforderung von Leistung oder durch das Ausüben von Kontrolle.

Einsam werden wir durch das Beharren auf rechthaberischen Idealen und verjährten Rezepten.

Einsam werden wir durch das selbstmitleidige Werben um Verständnis für unsere angefochtene Position.

Einsam werden wir durch die versteckte Abwertung der Mitarbeiter in Raten und durch den gleichzeitigen Versuch der Selbsterhöhung, ohne diesen Anspruch fassbar zu machen.

Einsam werden wir nicht zuletzt durch die grandiosen Irrtümer, aus denen wir nichts lernen, und durch die überhebliche Demonstration von Selbstverständlichkeit,

sofern wir das Frag-Würdige unseres Tuns nicht begreifen oder den Zweifel am Sinn unserer Arbeit einfach nicht dulden können.

Die delikate Balance

Wo man selbst voller Ahnung ist, da wächst die Kompetenz der Gedanken. Unser beruflicher Alltag öffnet uns laufend Fallgruben, in die nicht ungern jene geraten, die sie am besten studieren. Jedenfalls weiss ich aus einiger Selbsterfahrung, dass die Strategien von unersetzbaren und für alles zuständigen Heimleitern, die nicht zu ihrer autoritären Lerngeschichte stehen können, von besonders tückischer Art sind: weil sie aus dem Widerstreit der Gefühle – zwischen intellektueller Annahme der demokratischen Spielregeln und dem tief sitzenden, emotional gelernten Widerstand gegen diese – geboren werden. Hier gibt es sensible Grenzen. Hier entstehen Grauzonen. Und in ihnen wird besonders viel gelogen. Die zwangsgetauften Konvertiten der neuentdeckten Demokratie dissidieren in der Versuchung. Sie entwickeln oft erstaunliche Raffinesse, die selbstgelegten Minenfelder zu überqueren und unbeschadet auf die andere Seite zu kommen . . .

Zur Be-Deutung demokratischer Reizwörter

Wir leben im Heim mit anderen Menschen zusammen, und das ist zugleich unser Beruf. Dieses «Leben mit anderen als Beruf» gründet im Vertrauen auf den Mitmenschen und in der Bindung an ein Du. Vertrauen setzt einen aus und stellt unsere Zukunft der Freiheit anderer Menschen anheim. Im Miteinanderleben begegnen wir dem Nächsten in der Hoffnung, dass dieses Vertrauen und diese Freiheit nicht missbraucht werden.

Selbstverwirklichung

Wenn Selbstentfaltung nur als Freiheitsrecht missverstanden wird, gefährdet sie zwischenmenschliche Bindungen. Es ist eine unzulässige Vereinfachung, wenn man glaubt, dass man für andere Menschen nur soviel Gutes tun kann, wie es der eigenen Sinnfindung entspricht, und dass man anderen gar nichts mehr bedeuten kann, wenn man sich selber frustriert fühlt.

Der eigene Sinn ist nur solidarisch zu finden, das heisst, mit dem anderen und durch ihn. Die eigenen Freiheiten enden am Anspruch unserer Mitmenschen. Dieser Anspruch erlegt Pflichten auf und schliesst die Bereitschaft zur subsidiären Hilfeleistung und Unterordnung ein. Wo unserer persönlichen Motive nicht oder zuwenig tragen, da schützen uns die Fangzäune ethischer Normen vor dem Missbrauch von Macht und Freiheit. Der Verzicht auf die rücksichtslose Durchsetzung eigener Interessen ist immer auch mit Selbstbeschränkung und mit oftmals schmerzlichen Erfahrungen verbunden. Ich meine, dass dieses persönliche Leid aus auferlegten Verzicht in einem eigentlichen Sinn zur Selbstverwirklichung mit dazu gehört. Leid ist nicht bloss Minusvariante des Lebens.

Wer eine solche Sicht bejahen kann, der wird sich mit den nachstehenden Behauptungen nicht schwer tun:

Die gelungene Individuation besteht nicht in einem Individualismus, der den einzelnen grundsätzlich zu allen seinen Möglichkeiten befreit. Sie besteht vielmehr in einem

Individualismus, der den einzelnen mit seinen allzu begrenzten Möglichkeiten versöhnt. Der Traum von der totalen Selbstverwirklichung ist in einer täglich kleiner werdenden Welt bald ausgeträumt; ja die reine Selbstverwirklichung gibt es eigentlich gar nicht. Gäbe es sie, dann nur auf Kosten anderer, und als solche ist sie kein Merkmal demokratischer Freiheit.

Gleichberechtigung

Vom Mythos der absoluten Chancengleichheit ist dasselbe zu sagen. Auch diese gibt es nicht. Die Menschen sind gleich in ihrer Würde und vor dem Gesetz. Hingegen sind sie ungleich in ihren Fähigkeiten, Zielen und Absichten. Demokratische Gemeinschaft gründet nicht zuletzt darauf, dass die, welche mehr beitragen können, eben die Last auf sich nehmen, mehr beizutragen, weiter zu sehen und Verantwortung auch für andere auf sich zu nehmen, die diese aus irgendwelchen Gründen nicht übernehmen können.

Jeder Versuch, die Ungleichheit der Menschen durch gesellschaftliche Rechtfertigungszwänge für alle unterschiedlichen Lebenslagen einzuebnen, zerstört letztlich die Kraft und die Entwicklungsfähigkeit, die eine freie Gesellschaftsordnung an sich hätte. Zu sagen, alle Menschen seien gleich, ist solange nichtssagend, als wir nicht sagen, *worin* sie gleich sind. Sind wir etwa alle gleich schön, gleich musikalisch, gleich glücklich oder gleich gesund? Wir sind auch nicht alle gleichberechtigt, sofern nämlich verschiedene Aufgaben verschiedene Rechte einräumen. Das vordergründige Gleichmachen leistet – wir sagten es schon – häufig genug ausgesprochen undemokratischen Herrschaftsansprüchen Vorschub. Heine prägte für die zeitgenössische Euphorie demokratischer Volksherrschaft am Ende der feudalen und ständischen Ordnung das sarkastische Wort vom «grossen Freiheitsstall, bewohnt von Gleichheitsflegeln». Mutatis mutandis könnte dieser Satz die Portale mancher Parlamente schmücken oder zum Motto einiger antiautoritärer Selbsterfahrungsgruppen werden...

Eine gewisse Gleichheitsromantik bagatellisiert übrigens auch den Konflikt und verkennet die Bedeutung, die in der Fähigkeit liegt, nicht vorschnell zu harmonisieren. Es ist ein verbreitetes Missverständnis zu unterstellen, dass gute Kollegialität auf der fortschreitenden Aufhebung von Interessengegensätzen und auf dem beliebigen Austausch bzw. der gleichmässigen Verteilung von Aufgaben beruhe. Wir halten dagegen, dass für das Vorhandensein demokratischer Gesinnung viel untrüglicher die Profilierung als die Nivellierung von Interessen spricht; wir meinen damit die Wertschätzung, die jeder erfahren darf, der sich im Heim mit seiner Meinung engagiert, sei er nun Praktikant oder Lehrer, Heimleiter oder Erzieher. Was wir vor allem brauchen, ist eine Solidarität – nicht unbedingt und immer ein Kollektiv – der Leitung sowie ein neues Bewusstsein aktiver Mitverantwortung. Dies aber lässt sich nur in gegenseitiger Verbundenheit, in Aufrichtigkeit und im Vertrauen von Mitarbeitern verwirklichen, die sich ihrer *unterschiedlichen* Aufgaben bewusst und zu persönlicher *Abgrenzung* ihrer Einflussbereiche willens und fähig sind.

Nicht im «Gleichen tun», sondern durch das Tun, welches dem einzelnen entspricht und im individuellen Sinn

einmalig ist, werden wir mündig. Wer innerhalb der Demokratie Erziehungsideale verfehlt, die gegen die Mündigkeit, das heisst gegen die selbständige Entscheidung des einzelnen Menschen gerichtet sind, der ist nicht demokratisch, auch wenn er seine Wunschvorstellungen formell im Rahmen der Demokratie propagiert.

C. Zur Entwicklung von Strukturen, die sachlich sind und menschlich bleiben.

Die hierarchische Linie

Es ist ein Missverständnis, zu meinen, dass Teamarbeit nach demokratischen Spielregeln keine besonderen Strukturen brauche und ausbilde. Wir kennen die endlosen Grundsatz- und Strukturdebatten, die sich so lähmend auf Einsatzbereitschaft und Arbeitsfreude auswirken und die enorm viel Energie fressen können. Es gibt unnötige Reibungsverluste und häufig wird solange gestritten und ausgemacht, bis – Gott sei's geklagt – die alten autoritären Verhältnisse wiederhergestellt sind und einer sagt, wo es entlang geht.

Unsere erste These ist, dass das Funktionieren einer hierarchischen Linie durchaus nicht in Widerspruch stehen muss zu einer demokratischen Struktur. Herr Kilgus



Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt? Telefon 01 463 67 35.



Planungstabellen für Dienst- und Einsatzpläne, Ganzjahresübersichten, Bettenbelegung, Arbeitspläne (Güfeliplan).

WAGNER VISUELL

Die Nummer 1 für optische Organisation
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

hat in seinem Vortrag * einige Bereiche angesprochen, wo die Möglichkeit demokratischer Mitsprache für die Planung und Arbeitsvorbereitung, aber auch für die Entscheidungsbildung und Durchführung von Projekten genutzt werden kann.

Neben der hierarchischen Linie, auch Machtlinie genannt (Direktor, Heimleiter, Erziehungsleiter, Gruppenleiter, Miterzieher) gibt es die sogenannte Stabslinie. Mit dem Stab sind die Experten gemeint, welche die Leute der Linie fachlich beraten (Psychologen, Therapeuten, Juristen, Supervisoren, Ärzte usw.). Probleme entstehen in den Heimen meist dort, wo der Stab Aussenstehende berät und nicht die Linie. Wenn zum Beispiel Haustherapeuten den Eltern von Heimkindern erzieherischen Rat erteilen, ohne dass Heim- oder Gruppenleiter entsprechend informiert werden, dann ist das eher dilettantisch als demokratisch. Dasselbe gilt für teamrelevante «Geheimnisse», die sich bloss Supervisor und Heimleiter oder Psychologe und Hausbeamtin teilen.

Ich selbst kenne Heime, in denen das Organigramm eine hierarchische Struktur hat und in denen bei guter Zusammenarbeit ausgezeichnet geführt und behandelt wird. Die funktionelle Struktur erweist sich als echt demokratisch, und das Interesse *des* Kindes und *am* Kind steht im Mittelpunkt. Umgekehrt sind wahrscheinlich vielen von uns Heime mit demokratischem Aufbau bzw. Organisationsschema bekannt, in denen es jedoch in der täglichen Arbeit sehr an Demokratie mangelt. Es ist also offenbar nicht alles Demokratie, was glänzt, und nicht alles autoritär, was Autorität besitzt.

So können wir etwa, um ein Beispiel zu nennen, in demokratischen Einrichtungen dem «Terror» des Expertentums ausgeliefert sein. Das Statusgefälle vom Psychologen zum Erzieher kommt durchaus nicht von ungefähr. Die Angst des Heimleiters vor dem heimlichen Leiter kommt auch nicht von ungefähr. Es ist für manche ihrem Wesen nach autoritäre Fachleute, Gurus und Berater oft einfacher, in einem Heim via Demokratie unbeschränkt Macht auszuüben, als an einem Ort, wo die Linienfunktionen klare Zuständigkeiten formulieren und der Stab, also Zahl und Einfluss der Experten, sich in Grenzen hält. Im Heim wie überall gibt es Fachleute und andere Experten ...

Eine Rolle spielen

Sie werden aus eigener Erfahrung wissen, wie sehr diffuse Kompetenzzuweisung und mangelnde Zuständigkeit die Zusammenarbeit belasten und lähmen können. Eine klare Rollenverteilung ist deshalb kein Luxus. Dass jeder für alles zuständig sein kann, diese Vorstellung ist nicht bloss ein Tummelplatz für kindliche Allmachtsgefühle. Sie ist vor allem eine masslose Überforderung eines jeden Mitarbeiters und eine wenig harmlose Illusion. Denn wo Rollen überlastet werden, überrollen sie uns. Sie sind gefährlich, weil solche Superrollen an Elan und Kräften zehren, noch mehr aber wegen der Konzentration von Macht, die immer unkontrollierbarer wird.

Ich denke hier beispielsweise an den allgegenwärtigen Heimleiter, der nicht vernünftig delegieren kann. Ich bin

der Überzeugung, dass die persönliche Integrität eines Vorgesetzten nicht dadurch fragwürdig wird, dass er Aufgaben delegiert (weil er sie selbst nicht lösen kann, oder obwohl er sie selber lösen könnte); die persönliche Integrität eines Heimleiters wird viel eher fragwürdig durch eine Delegation, die Verantwortung abschiebt und die nicht für die soziale Kompetenz des Delegierten haftet, also nicht sorgfältig prüft, ob der Mitarbeiter die ihm zugemutete Verantwortung auch tragen kann. Ob einer die ihm zugeteilte Rolle spielen kann, spielt eben eine entscheidende Rolle.

Sofort stellt sich die Frage, warum wohl Aufgaben, die an sich gut delegierbar wären, so oft nicht delegiert werden? Vielleicht, weil Delegation aufwendiger ist und mehr Zeit in Anspruch nimmt? Vielleicht, weil man als Leiter durch Delegation in einem gewissen Sinn auch abhängiger wird? Vielleicht aber auch deshalb, weil man am Ende gar ein wenig überflüssig werden könnte? Mag sein, dass wir uns als Leiter der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter gewiss sind. Aber einen gibt es sicher, von dem man am besten weiss, dass er es am besten kann: und das ist man in der Regel immer selbst. Hier wäre also Sachlichkeit gefragt, die sich wohltuend von der Selbstverliebtheit des Unentbehrlichen abhebt ...

Stabile und labile Normen

Die Existenz von Strukturen und Normen orientiert menschliches Verhalten, macht es vorhersehbar und entlastet zugleich von Entscheidungen, die aus vorwiegend subjektiven, persönlichen Gründen getroffen werden. Der Mensch ist auf äussere Stützen für die Bildung von Handlungsmotiven angewiesen. Strukturen und Normen sind solche Stützen.

Stützen können aber auch dazu verleiten, dass man das freie Gehen nie wirklich erprobt. Deshalb können eine Menge Strukturen in einer Institution auch sehr verführerisch sein. Sie ersparen vielleicht die notwendige eigene Auseinandersetzung. Wer kennt sie nicht, jene Erzieher, die sofort nach entlastenden Institutionsnormen schreien, sobald der persönliche Entscheidungsdruck zunimmt. «Das müssen wir jetzt endlich einmal schriftlich fixieren» – heisst es dann –, und wir Heimleiter reiben uns tief befriedigt die Hände, weil die Ausrufer bezeichnenderweise meist jene sind, die mit geschriebenen Hausordnungen chronisch ihre liebe Mühe haben ...

Es gibt aber auch genug *Heimleiter*, die mit den Strukturen rechte Mühe haben. Das Prinzip der alten Ionier, das «panta rhei» (alles fliesst) ist ihr Lebensgefühl. Und dieses Gefühl speist laufend einen ausgeprägten pädagogischen Aktivismus. Die Mitarbeiter dieser Unentwegten sehen sich ständig im Fluss und selten im Hafen. Fritz Leutwyler, ehemals der Präsident der Generaldirektion der Nationalbank, hat diese Meister der Metamorphose einmal treffend mit einem Bild charakterisiert. An die Freunde des Fussballspieles gerichtet meinte er, ein Match sei auch nicht gerade flüssig und für das Auge erfreulich, wenn der Schiedsrichter ständig pfeift, die Spielregeln laufend ändert und mit der gelben Karte allzu rasch bei der Hand ist ...

Für das Leben im Heim mag Ähnliches gelten: die Rahmenbedingungen darf man nicht dauernd ändern. «Verstetigung» ist in der Erziehung auch eine Chance, nicht bloss Gefahr.

* Vergl. «Schweizer Heimwesen» Nr. 9/84.

Alles wirkliche Leben ist Begegnung

Für Mitarbeiter(innen) von Erziehungsheimen und Sonder-
schulheimen, Lehrer, Heilpädagogen und weitere Interes-
santen in Luzern

Leitung: Dr. Imelda Abbt

-
- Inhalt:** Wir lesen gemeinsam und diskutieren ausgewählte Kapitel aus dem Buch «Das dialogische Prinzip» von Martin Buber.
Martin Bubers dialogisches Denken ist keine nur theoretische Angelegenheit. «Ich habe», so Buber, «keine Lehre. Ich habe nur die Funktion, auf Wirklichkeiten hinzuzeigen. Wer eine Lehre von mir erwartet, die etwas anderes ist als eine Hinzeigung dieser Art, wird stets enttäuscht sein. Es will mir jedoch scheinen, dass es in unserer Weltstunde überhaupt nicht darauf ankommt, feste Lehren zu besitzen, sondern darauf, ewige Wirklichkeiten zu erkennen und aus ihrer Kraft gegenwärtiger Wirklichkeit standzuhalten».
- Text:** Martin Buber: Das dialogische Prinzip, Heidelberg 1974⁴. Das Buch ist in Buchhandlungen zum Preis von zirka Fr. 20.- zu beziehen und sollte zu den Sitzungen jeweils mitgebracht werden.
- Beginn:** Montag, 22. Oktober 1984
- Dauer:** 6 Montagabende; jeweils von 17.45–19.45 Uhr
- Daten:** 22./29. Oktober; 5./12./19./26. November 1984
- Ort:** Jugendsiedlung Utenberg, Utenbergstr. 7, 6006 Luzern (ab Bahnhof Luzern mit Bus 14 bis Klinik St. Anna)
- Kosten:** VSA-Mitglieder und Mitarbeiter von VSA-Heimen Fr. 50.-
Nichtmitglieder Fr. 80.-
-

Anmeldetalon Leseseminar 1984 in Luzern

Name, Vorname _____

Name und Adresse
des Heims _____

Wohnadresse _____

Beruf. Tätigkeit _____

PLZ, Ort _____

Unterschrift, Datum _____

VSA-Mitgliedschaft des Heims oder ☐

Persönliche VSA-Mitgliedschaft ☐ Zutreffendes bitte ankreuzen

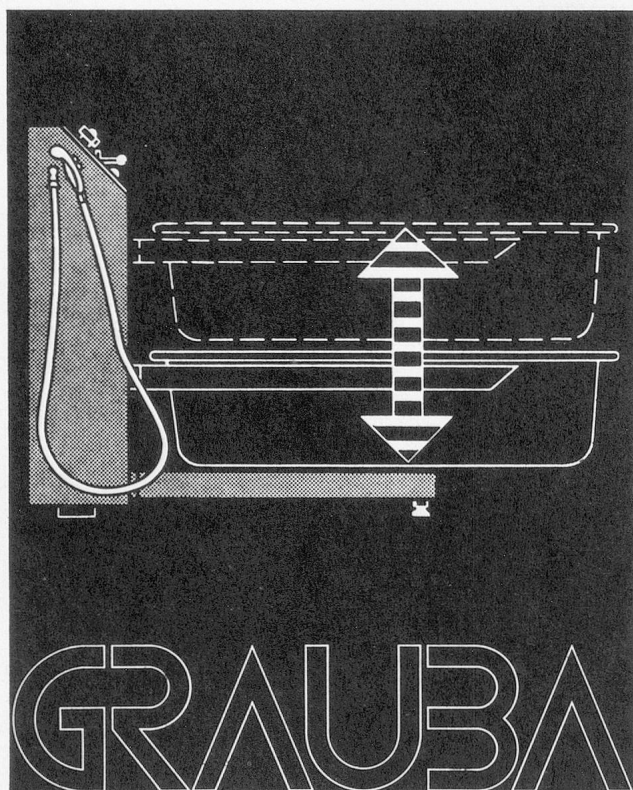
Bis 18. Oktober 1984 senden an Kurssekretariat VSA, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 47 07
(nur vormittags)

Der Führungsstil als normierendes Merkmal

Neben den mehr oder weniger sichtbaren Strukturen, die institutionalisiert sind, gibt es Strukturen, wie sie zum Beispiel durch den Führungsstil als solchen geschaffen werden. Auf der Beziehungsebene wird nämlich ebenfalls strukturiert, und zwar durch die Art und Weise, wie geführt und angeleitet wird.

Die Ihnen allen bekannten Untersuchungen zum Führungsstil haben eindeutig nachweisen können

- das geringe Einwirkung auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsleistung oft Apathie und Resignation zur Folge hat;
- dass die sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen nach dem Motto «seid lieb zueinander» zu einer spannungslosen Atmosphäre mit geringer Leistung führt;
- dass hohe Arbeitsmotivation ohne Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und ohne Abstimmung persönlicher Bedürfnisse auf die Ziele der Gruppe zu hoher Arbeitsleistung führt, der regelmässig der Zusammenbruch folgt;
- und dass schliesslich dort, wo alle Mitarbeiter in *angemessener* Form an der Festsetzung der Ziele beteiligt werden, und wo genug Raum für die nicht organisierbaren Bedürfnisse der Kollegen erhalten bleibt, dass dort auch ein angenehmes Arbeitsklima entsteht, in dem sich begeisterte Mitarbeiter das Feuer für die gemeinsame Sache erhalten (nach Bönsch).



Arbeitshöhe verstellbar;
mit Dusche- und Desinfektionsausrüstung

Liftbad

hauteur de travail réglable;
avec équipement de douche et de désinfection

Grauba AG
Postfach
4008 Basel

Telefon
061/35 26 66

Dieses Feuer wärmt sowohl die quantitative Arbeitsmoral als auch das ideelle, das heisst das berufsethische Engagement. Mag dieses Feuer in der Pionier- und Aufbauphase eines Heimes noch wenig Strukturen brauchen, in späteren Jahren, spätestens in der «midlife-crisis» eines Heimes, verlöscht es ohne sie.

Pädagogische Kontrolle

Mit dem Stichwort «Führen und Wachsenlassen» ist in einer Organisation, wie sie das Heim darstellt, der zentrale Konflikt demokratischer Leitung treffend erfasst: Einerseits braucht es Führung, um die Arbeit als Ganzes und jene einzelner Mitarbeiter zu steuern, regelmässig zu überprüfen und so zu Erfolg zu bringen.

Andererseits wird jedes bewusste Lenken und Verfügen begrenzt durch die Einsicht in die relative Wirksamkeit persönlicher Einflussnahme auf biologisch wie psychologisch determinierte Entwicklungsgesetze. Wachstums- und Reifungsprozesse sind weder systematisch «zu machen» noch systematisch zu kontrollieren.

Von einem Jugendlichen, der trotz «intentionaler» Erziehung etwas geworden ist (!), sagte Kurt Marti einmal etwas boshaft: «Er aber wich seinen Ratern und Rettern geflissentlich aus und wählte meistens den schlechteren Weg, oder was wir den schlechteren nennen. Bleibt nur zu fragen, ob vielleicht der schlechtere Weg für ihn der bessere war?»

Hoffen wir, dass Menschen, die in Heimen leben, wachsen und sich wandeln. Hoffen wir, dass weder das Wachstum der Kinder noch das ihrer Erzieher völlig geplant oder gehemmt werden kann. Hoffen wir, dass unsere Erziehungsplanung sich vom Grundsatz leiten lässt, dass alles, was wir tun, nur Versuch mit der Chance des Irrtums ist (Popper).

Sicher bemüht sich eine jede Leitung um die begleitende Kontrolle der erklärten Ziele. Sicher bemüht sie sich um die Kontrolle der Mittel, die sie auf dem Weg dorthin einzusetzen gedenkt. Sicher wird es einer gut gelernten und gut geleiteten Teamarbeit in partnerschaftlicher Verteilung der Aufgaben besser gelingen, die Erziehungsvorhaben kindbezogen zu planen und zu realisieren.

Aber dieser demokratische Anspruch, bei der Erziehungsplanung in dem Mass mitzuwirken, als man für ein bestimmtes Kind engagiert und verantwortlich ist, dieser Anspruch wird bereits bei der Kontrolle der Erziehungsleistung auf eine harte Probe gestellt.

Vielleicht können wir die Leitungsökonomie noch einigermaßen elegant evaluieren: ob wir also die gewählten Mittel planmässig und zielführend, eben ökonomisch eingesetzt haben. Hingegen ist die gesamthafte Bilanz zwischen Aufwand und Ertrag in der Erziehungsarbeit bloss langfristig zu ziehen und Erfolg oder Misserfolg eigener Planung und Führung werden oft erst nach Jahren sichtbar. Dann aber ist die Mannschaft, die sich ehemals in demokratischer Mitverantwortung um für das Kind folgenschwere Entscheide bemüht hat, längst nicht mehr gleich zusammengesetzt, vielleicht gar nicht mehr da, um ihr allenfalls die Rechnung für Fehlentscheidungen zu präsentieren, oder aber jene positive Rückmeldung geben zu können, welche künftige Entscheide günstig beeinflussen könnte.

Dazu kommt, dass Erziehungsziele und Erziehungsleistung nicht unabhängig von ihrer Übereinstimmung mit dem sozialen Programm einer Gesellschaft kontrollierbar sind.

① Die Berufspädagogik scheint sich von der ehrenwerten, aber irrealen Vision eines zweckfreien Berufsbegriffes endgültig emanzipiert zu haben. Sie anerkennt die Zwecke als individuelle, vor allem aber auch als politische und soziologische Variablen. Es kann sich heute niemand mehr leisten, die Abhängigkeit demokratischer Entscheidungsprozesse von gesellschaftlichen Bewertungen auch und gerade in der institutionellen Kinder- und Jugendhilfe zu übersehen. Wir haben schön langsam begriffen, dass auch Behinderungsformen und Behandlungstheorien in erheblichem Ausmass kulturgebunden und gewissermassen sozio-kultureller Reflex dessen sind, was in einer Gesellschaft der Brauch ist (Konvention) und was gebraucht wird (Nutzen). Es wäre naiv zu glauben, dass Entscheide für Therapien oder spezielle Fördermassnahmen von einzelnen Mitarbeitern durchzusetzen sind, ohne dass diese Bedingungszusammenhänge mitberücksichtigt würden. Der Blick auf das, was das Kind braucht, ist lobenswert; aber *was* es braucht, ist kein Gegenstand demokratischer Meinungsbildung, die von aussen unabhängig wäre.

Hängen ja schon Krankheitswert und Behinderungsgrad ganz entscheidend von sozialen Bewertungen ab. Je nachdem, in welchem Umfeld ein Kind lebt, ergibt sich, in welchem Umfang es von anderen als mehr oder weniger gestört erlebt wird. Wer sich in gestörter Umwelt gestört verhält, ist zumindest unter *einer* Rücksicht normal. Unsere Therapien könnten wir sogar als Massnahmen begreifen, welche die Anpassung an das alte Milieu erschweren, und die deshalb auch nicht rehabilitierend oder heilsam zu nennen sind.

Wir haben davon auszugehen, dass es niemals bloss eine Frage der zu Gebote stehenden medizinischen und pädagogischen Erkenntnisse und Hilfen ist, wie und wozu in einem Heim erzogen und behandelt wird; es ist auch und ganz besonders von gesellschaftlichen Erwartungen abhängig, in welcher Form und zu welchem Ziel kuriert, nacherzogen und wiedereingegliedert werden soll. Nachdem das soziale Ethos in den Begriffen der Erfahrungswissenschaften schwer zu fassen ist, ist deren Beitrag für die Analyse der sozial- und heilpädagogischen Handlungsmotive entsprechend bescheiden.

Die Problematik und zugleich die Grenzen demokratischer Entscheidungsprozesse in Heimen können anhand der leidenschaftlich geführten Diskussion über den halbboffenen Massnahmenvollzug und über Durchgangsheime besonders eindrucksvoll studiert werden.

② In welcher Weise ist nun die Leitung des Heimes selbst von dieser sozialen Kontrolle betroffen?

Wir haben bereits davon gesprochen, dass Verantwortung eigentlich nicht teilbar ist und dass gewisse Kontrollfunktionen nicht übertragbar sind. Auch wenn die Leitung eines Hauses einem sogenannten Leitungsteam oder -kollektiv übertragen wird, identifiziert die Öffentlichkeit dennoch eine einzelne Person als verantwortlichen Leiter nach aussen. So zieht also auch die Doppelfunktion der Leiterrolle die Grenzen demokratischer Delegation:

VSA-Heimverzeichnis III

Im Verlag des Vereins für Schweizerisches Heimwesen (VSA) ist 1979 erstmals das Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche erschienen. Die zweite Auflage folgte bereits 1981. Für viele Ämter der öffentlichen Verwaltung, für Heimleiter, Erzieher, Sozialarbeiter, staatliche oder kirchliche Fürsorgestellen und Verbandssekretariate ist das VSA-Verzeichnis zu einem unentbehrlichen Nachschlagewerk geworden. Nun muss es neu aufgelegt werden, denn in der Zwischenzeit sind in den einzelnen Heimen personelle oder konzeptionelle Änderungen eingetreten, die es zu berücksichtigen gilt. Nur ein aktuelles Verzeichnis kann den Benützern eine wirkliche Hilfe bieten. Die dritte Auflage wird in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) vorbereitet. Die Vorbereitung läuft jetzt an.

Institutionen (Heime für erziehungsschwierige Kinder und/oder Jugendliche, Heilpädagogische Pflegefamilien, Sozialpädagogische Wohngemeinschaften u. ä.), die *noch nicht* im VSA-Verzeichnis aufgeführt sind und *neu einen Eintrag wünschen*, werden gebeten, diesen Wunsch schriftlich oder telefonisch der Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 49 48, oder der Geschäftsstelle SVE, Feldeggstrasse 71, 8032 Zürich, Tel. 01 251 05 31, mitzuteilen. Diesen Neuinteressenten sowie auch den bereits eingetragenen Institutionen werden in den nächsten Wochen die nötigen Unterlagen für die Aufnahme in das Heimverzeichnis III des VSA zugestellt.

Talon

Wir sind im VSA-Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche 1981 noch nicht aufgeführt und ersuchen um Zustellung der Unterlagen für die Aufnahme in die dritte Auflage

Name der Institution _____

Adresse u. Tel.-Nr. _____

PLZ/Ort _____

Unterschrift u. Datum _____

Bitte senden an Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

- Der Heimleiter ist einerseits Organisator optimaler Lernbedingungen in einem heilpädagogischen Klima, und er ist zugleich Träger eines öffentlichen Mandats.
- Er ist Agent der Institution und zugleich Agent eines bestimmten sozialen Programms.
- Er ist Bürge der Heimordnung und zugleich Bürge der Gesellschaftsmoral.

Diese Moral sieht dann in einem Heim entweder den augenfälligen Repräsentanten einer funktionierenden und massgeschneiderten Sozialhilfe und Humanität;

oder aber, sie sieht in ihm sein Gegenteil: ein Schaufenster, in dem soziale Mißstände ausgestellt und wo nur mehr Entlastungsfunktionen für das versagende Gewissen des Gemeinwesens übernommen werden.

Egal, welches Objekt wir aufsetzen, eines ist gewiss: dass Heimerziehung ohne gesellschaftlichen Rückhalt auf die Dauer kontraproduktiv arbeitet und, dann über kurz oder lang selbst neue Sozialfälle schafft . . .

D. «Versuchte» Demokratie – einige Thesen zum partnerschaftlichen Miteinander im Kinder- und Jugendheim

Ich komme endlich zum Schluss.

- Demokratie im Heim beginnt wie überall damit, dass alle in ihm Tätigen darauf achten, dass minimal verwaltet und optimal gelebt wird.
- Sie beginnt damit, dass umfassend und aufrichtig informiert wird, und dass nicht jeder *alles* tun kann, sondern jeder das *Seine*.
- Demokratie im Heim heisst darauf achten, dass bereits bei der Aufnahme von Kindern und Jugendlichen sowohl Gruppenleiter als auch Lehrer mitwirken. Dabei heisst Mitwirken in gewisser Weise auch Mitbestimmen, Mitbestimmen heisst, das Mitbestimmte auch mitgestalten, und Mitgestalten heisst, das Gestaltete auch mitverantworten.

Fachtagung vom 26./27. November 1984 in Küblis

Thema:

Möglichkeiten sozialpädagogischer ambulanter Hilfen für verhaltensauffällige Jugendliche

Veranstalter: Larein Infoplan AG
7240 Küblis, Tel. 081 54 27 41

Tagungskosten: Fr. 130.-
Anmeldeschluss: 25. Oktober 1984

- Demokratie im Heim heisst, dass die Gruppen autonom schaffen können, und dass auch die Elternarbeit – ebenso wie die Ausführungsverantwortung für die Begleitung der schulischen und therapeutischen Förderung – Sache der Familiengruppe ist. Die Autorität muss bei der Gruppe liegen, und hier in der Persönlichkeit des Erziehers.
- Demokratie im Heim braucht deshalb souveräne Heimleiter, die nicht gleich argwöhnisch jede selbständige Aktion ihrer Erzieher als egozentrische Attitüde oder aber als Attentat auf ihre Wächtermoral auffassen.
- Sie braucht Heimleiter, die ihre anerkennende Aufmerksamkeit den kreativen Unternehmungen der Unbequemen widmen und nicht jenen risikoscheuer Produzenten von bewilligten Gedanken und verordneten Gefühlen. Gute Personalführung im Heim ist Anstiftung zur unzivilen Courage, nicht Beihilfe zu irgendeiner Form von pädagogischer Nachlassverwaltung.
- Demokratie im Heim braucht Heimleiter, welche die Erfahrung verwerten können, dass die Dienst-Einteilung, welche die Mitarbeiter für sich und ihr Team in eigener Regie machen, für dieses viel verbindlicher ist als von oben zugestellte Arbeitspläne.
- Demokratie im Heim braucht Erzieher, die sich mit den Zielen der Institution identifizieren können, daraus die stärksten Motive für selbstverantwortetes Arbeiten beziehen, und dadurch von äusserer Kontrolle zunehmend unabhängiger werden.
- Demokratie im Heim heisst schlussendlich der Überzeugung nachleben, dass diejenigen, die sich vorbehaltlos für das Wohl des Kindes engagieren und es für einige Jahre seines Lebens treu begleiten, dass diese Leute zusammen mit den Eltern auch die Zuständigen und Massgebenden sind, wenn es um Entscheidungen geht, die für das Kind zum Schicksal werden.

Es macht einen betroffen, aus den Katamnesen zu lesen, dass die für ein Kind folgenschwersten Massnahmen oft von Heimleitern, Administratoren oder Behörden getroffen werden, welche dem Kind in keiner Lebensphase nahestanden und nie sein liebender und leidenschaftlicher Anwalt geworden sind. Alle Diskussionen um Schul- und Heimwechsel, Nachbetreuung oder berufliche Eingliederung sind meines Erachtens nur in Mitwirkung der Lebensgruppenerzieher zu führen, also in enger Kooperation mit denen, die das Kind persönlich nahe erlebt haben und es in der Regel auch am besten kennen. Die Protokolle einer wirklich erzieherischen Begleitung lesen sich denn auch anders als Verfügungen, die sich amtlicherseits mit *dem* befassen, was Dienststellen und Verwaltungsorgane für das allgemeine Kindeswohl ansehen. Solche Berichte einer Begleitung sind ein Stück gemeinsamer Lebensgeschichte, die nicht nur die Belastungen und Leiden, sondern auch die freudige Gelassenheit derer zeitigt, die sie bewältigen.

Literaturhinweise

- Bönsch, J., in: De Voss, Samenwerken in teamverband Intermediair Jg. 11/1975.
- Kobi, E. E., Heilpädagogik als Herausforderung. SZH Luzern 1979.
- Kok, J. F. W., Grundlagen moderner Heimerziehung. 3. A. Freiburg/Br. 1980.
- Rotter, H., Grundlagen der Moral. Zürich 1975.